DANIELA MORARIU

MANAGEMENTUL AFACERILOR

TEHNICI DE NEGOCIERE

TIMIŞOARA 2004

Tehnoredactare computerizată: Prep. Univ. JANETA WEISZ

Motto:

"Sudoarea frunţii înaintea perfecţiunii au pus-o zeii
Cei veşnici: pân-la ea te duce o cale lungă şi abruptă,
La început anevoioasă, dar după ce-ai răzbit pe culme,
Devine mai apoi uşoară, oricât de aspră a fost cândva."

Hesiod, Munci şi zile

CUPRINS

PARTEA I

MANAGEMENTUL AFACERILOR

“ Există un singur lucru mai puternic decât toate armatele lumii:
o idee *căreia i-a venit timpul.”*

Victor Hugo

1. AFACEREA-Precizări conceptuale

Afacerea reprezintă un domeniu unic care presupune:

- motivaţie profundă;
- finalitate complexă;
- investiţie de profesionalism şi creativitate;
- previziune realistă a efectelor sale;

În dicţionare, AFACEREA este definită într-o viziune îngustă, subiectivă.
Dicţionarele de limba română editate până în 1989 definesc afacerea ca fiind:

A) “specula” – “speculaţii”;
“profit illicit”;

B) “acţiune importantă”;
“îndeletnicire”;
“treabă-ocupaţie”;
“întreprindere cu rezultat favorabil”.

Dicţionarele limbilor de circulaţie internaţională sunt limitative comparativ cu bogăţia semantică a noţiunii, definind AFACEREA ca fiind:

- “interes“ al întreprinzătorului;
- finalitatea de “a câştiga bani”;
- consecinţe “ financiare “ ale activităţii, tranzacţiei, meseriei, ocupaţiei;

(indiferent cum i-ar zice “affaire”, ”business”, ”geshaft”).

Alte posibile definiţii pentru AFACERE sunt:

- “Larousse”, 1993:

1) un ansamblu de activităţi financiare, comerciale, industriale, în funcţie de mediul în care acestea se desfaşoară;

2) o întreprindere;

- “Oxford Dictionary of Business English”, 1994:

3) activităţi comerciale în general (vânzare şi cumpărare, producere de bunuri şi servicii pentru comercializare, aranjamente comerciale, alte activităţi legate de distribuţia mărfurilor).

- “The Oxford English Reference Dictionary”, 1995:

4) “…ocupaţie, profesiune, comerţ…“

- “The Concise Oxford Dictionary”, 1985:

5) “…un lucru ce trebuie făcut, pentru a câştiga bani…”

- “Fraisse H. (economist)

6) “…operaţiuni constând în studierea, contractarea şi realizarea, pentru un organism-client, a unui produs/serviciu specific, ce nu există, până în acel moment, într-o formă sau în contextul dat “;

7) Accepţiunea americană: "…o tranzacţie cu finalitate financiară…"[1]

Deci, noţiunea de AFACERE :
- exprimă concepţia autorilor;
- tratează funcţii, factori, etape tipologii, conduite, stiluri, efecte ale afacerilor.

DEFINIŢII reprezentative:

Dan Popescu:
"Iniţiativa unui întreprinzător, concretizată într-o relaţie contractuală şi având o finalitate economico-financiară bine precizată, corespunzătoare unui anumit scop."

Dan D.Voiculescu :
"Afacerea soluţionează nevoi materiale sau spirituale, oferă soluţii la problemele membrilor societăţii şi produce profituri financiare" (se poate extinde sensul – profiturilor – la idei de moralitate, dezvoltare umană, prestigiu în societate).

Cu privire la elementele conceptuale ale afacerii, se impune precizarea că, la terminarea afacerii, nu trebuie să existe un singur câştigător, ci ambele părţi trebuie să iasă în avantaj faţă de situaţia lor anterioară, chiar dacă acest avantaj înseamnă altceva pentru fiecare dintre parteneri.

Indiferent de caracterul său, este important să se stabilească cu suficientă precizie, care sunt etapele principale în derularea unei afaceri, forţele implicate în aceasta şi, implicit, genurile de profit urmărite de parteneri şi clienţi, termenele esenţiale, poziţia şi responsabilităţile managerilor, modul de soluţionare a eventualelor litigii şi de repetare a afacerii cu aceeaşi parteneri.

2. PRINCIPII CĂLĂUZITOARE ÎN AFACERI

Acestea pot reprezenta principiile care vor călăuzi întreaga activitate şi care constituie concepţia (în mare parte a autorului) în domeniul afacerilor.

Theodore Levitt a enunţat în acest sens următoarele **principii**:

1. A elabora obiective, strategii şi planuri de acţiune clare, pe care să le revadă în mod sistematic, funcţie de context.
2. A produce şi a livra bunuri/servicii pe care oamenii şi le doresc.
3. A crea şi a păstra o clientelă.
4. A realiza beneficii suficiente pentru a atrage potenţiali investitori şi a-i păstra pe cei existenţi.
5. A oferi un sistem stimulativ de recompensare materiale şi morale care să mobilizeze resursele umane.

În a sa " *Cartea afacerilor*", **Cristian Alexandrescu** face recomandări (cu caracter de principii) întreprinzătorilor în afaceri:

[1] **Popescu D.** – *Conducerea afacerilor*, Editura Scripta, Bucureşti, 1995.

- ✓ Să înceapă o afacere în domeniul în care se pricep mai bine.
- ✓ Să opteze pentru domeniul în care se pricep mai bine.
- ✓ Să scurteze (pe cât posibil) ciclul investiţie-profit, să câştige timp prin stabilirea priorităţilor, organizare eficientă, decizii rapide, evidenţe complete.
- ✓ Să se individualizeze în raport cu ceilalţi clienţi din punct de vedere al calităţii, preţului, diversităţii sortimentale.
- ✓ Să evite rutina cu orice preţ, să aducă elemente de noutate, de schimbare.
- ✓ Să intuiască măsura între prudenţă şi risc.
- ✓ Să ruleze permanent capitalul financiar.
- ✓ Să fie în contact permanent cu piaţa, să simtă "pulsul afacerii", să urmărească reacţiile cumpărătorilor.
- ✓ Să se poziţioneze în centrul afacerii, să discearnă între soluţii şi să decidă.
- ✓ Să excludă sentimentalismul din relaţiile interumane, să aplice criterii obiective de angajare şi promovare a personalului.
- ✓ Să-şi propună ca prioritate dezvoltarea afacerii, dezvoltarea fiind şansa supravieţuirii afacerii.

3. STRATEGIA ÎN AFACERI

Evaluarea unei strategii presupune definirea clară a obiectivelor pe care firma îsi propune să le realizeze, plecând de la poziţia ei strategică într-un mediu economic dat.

Obiectivele privesc :

- productivitatea;
- profitul;
- marketingul;
- calitatea produselor/serviciilor;
- resursele umane;
- organizarea;
- decizia;
- motivaţia;
- responsabilitatea socială;

şi pot fi :

- majorarea cifrei de afaceri;
- majorarea profitului;
- pătrunderea pe unele pieţe;
- diversificarea activităţii;
- stimularea motivaţiei;
- formarea şi specializarea resurselor umane.

Obiectivele - reprezintă fundamentul performanţelor viitoare.

Strategia reprezintă modul în care un agent economic urmăreşte să-şi atingă scopurile, ţinând seama de factorii mediului şi de resursele de care dispune. Ea reprezintă ansamblul obiectivelor majore ale unei întreprinderi, principalele modalităti de realizare şi resursele locale.

Dimensiunile unei concepţii strategice eficiente:

- a acţiona sistematic;
- a rămâne apropiat de clienţi şi a învăţa de la ei;
- a încuraja inovaţia şi a genera „campioni”;
- a trata resursele umane ca o sursă a calităţii şi productivităţii;
- a mobiliza întregul personal în jurul unei valori cheie;
- a promova o organizare simplificată, în ideea că cele mai bune firme au un număr redus de eşaloane manageriale;
- a preleva rigoarea, supleţea şi autonomia faţă de valorile centralizate;
- a rămâne în cadrul afacerilor cunoscute, al competenţelor validate de practică.

4. CATEGORII ŞI TIPURI DE STRATEGII UTILIZATE ÎN AFACERI

<u>STRATEGII DE MARKETING</u>

- penetrarea pe o piaţă;
- exportul de produse existente;
- ocuparea unei pieţe;
- strategii de nişe;
- produse noi/pieţe noi;
- produse noi/pieţe existente;

<u>STRATEGII LOGISTICE</u>

- extinderea capacităţilor;
- raţionalizarea pieţelor;
- raţionalizarea produselor;
- raţionalizarea liniilor de fabricaţie;
- raţionalizarea desfacerii;

<u>STRATEGII DE INTEGRARE</u>

- integrare în “amonte”;
- integrare în “aval“;

<u>STRATEGII DE EFICIENŢĂ</u>

- reducerea costurilor;
- creşterea vânzărilor;
- maximizarea profitului;

<u>STRATEGII DEFENSIVE</u>

- desfiinţarea firmei
- menţinerea (supravieţuirea firmei)
- temporizarea

Din experienţa războaielor, se pot prelua câteva principii de acţiune strategică:

- replierea, pentru a evalua mai bine situaţia;
- consultarea specialiştilor;
- ocuparea succesivă a mai multor funcţii în cadrul firmei;
- pregătirea şi specializarea personalului;
- prefigurarea evoluţiei viitoare.

5. ETAPE ÎN DERULAREA UNEI AFACERI

Se acceptă, în general, existenţa a cinci etape în derularea afacerii şi anume:[2]

1) PROSPECTAREA - analiza mediului competiţional, în vederea depistării unei posibile afaceri şi, în mod implicit, a eventualilor parteneri, a unui client (sau a unor clienţi) şi a nevoilor acestuia (acestora).
2) STUDIUL – consultarea clientului pentru pregătirea unei oferte conforme cu solicitările sale; consultarea partenerilor pentru a pregăti viitoarele colaborări.
3) NEGOCIEREA – stabilirea limitelor afacerii, a drepturilor şi obligaţiilor precise ale partenerilor şi clienţilor, pe baze reciproc avantajoase; încheierea contractelor.
4) REALIZAREA – formularea comenzii de către client şi angajarea, de către furnizorul/furnizorii de produse sau servicii, a tuturor mijloacelor umane, materiale şi financiare pentru obţinerea rezultatelor convenite.
5) FINALIZAREA – recepţia lucrării, soluţionarea unor eventuale deficienţe sau litigii; pregătirea unei noi afaceri (între aceeaşi parteneri).

6. CARACTERISTICILE UNEI AFACERI

Afacera – ca rezultat al unei negocieri – se bazează, în fond, pe un contract de vânzare – cumpărare.

Caracteristicile principale ale unei afaceri sunt prezentate mai jos:

• de regulă **afacerea implică realizarea unui produs/serviciu nou,** care nu există ca atare pe piaţă în momentul contractării de către parteneri, ceea ce implică:

- riscuri importante pentru ambele părţi; fiecare are nevoie de credibilitatea celuilalt; clientul nu poate fi păcălit decât o singură dată! dacă situaţia se repetă este clar că nu are ce căuta în lumea afacerilor… ;
- este important să repeţi afacerile cu aceeaşi clienţi şi parteneri.

Problemele care se pun în legătură cu această caracteristică a afacerii privesc:

- cum se defineşte “noutatea” pentru fiecare dintre cei implicaţi în afacere (producător-consumator-partener) ? ;
- ce înseamnă “noutate” pentru o piaţă ca cea din Romania ? ; dar pentru o piaţă dintr-o ţară puternic dezvoltată?;
- cum se pot contracara efectele “noului”? ; există metode consacrate în domeniu?;
- ce puncte dificile se pot depăşi dacă repetăm afacerile cu aceeaşi parteneri ? ; până unde se poate merge ?

• **afacerea, este, în ultimă instanţă, rezultatul unui contract**; în consecinţă parametrii de desfăşurare a acesteia **se stabilesc împreună cu clientul**, în funcţie de cerinţele acestuia, de starea generală şi particulară a pieţei; în acelaşi timp afacerea se desfăşoară şi în **cadrul stabilit de partenerii** implicaţi; cele două planuri nu se suprapun decât rareori; armonizarea lor (absolut necesară) necesită negocieri dificile.

---

[2] **Popescu D.** – op. cit.

Aspectele care fac referire la cele prezentate mai sus îmbracă forma următoarelor întrebări:

- de ce se afirmă că "afacerea este foarte rar reproductibilă în exact aceleaşi condiţii"?;

- cum ar putea fi alcătuită o bază de date pentru afaceri, care ar trebui să-i fie caracteristicile principale (legate de intrări, ieşiri, accesibilitate, reânoire rapidă) şi cum ne-ar putea ajuta?;

- există limite în stabilirea numărului partenerilor angajaţi într-o afacere.

• în majoritatea cazurilor **vânzarea unei afaceri se face de către o persoană juridică**, ceea ce presupune ca:

- în actul de conducere, ca şi în cel de luare a deciziilor, la toate nivelurile posibile, sunt implicaţi numeroşi angajaţi, fiecare dintre aceştia având un alt grad de pregătire şi, evident, un alt nivel de înţelegere a problemelor şi, implicit, alte posibilităţi de a găsi cea mai bună soluţie;
- identificarea lanţului logic al deciziilor, ca şi stabilirea clară a competenţelor fiecăruia dintre "actorii afacerii" este o problemă dificilă, dar extrem de importantă.

Şi în acest caz se pot pune următoarele întrebări:

- care ar fi cea mai bună metodă pentru a selecta pe cei implicaţi în deciziile privind afacerea?;

- care este nivelul de încredere la care ne oprim când stabilim competenţele decizionale ale celor implicaţi?;

- putem asigura coeziunea unei echipe într-un mediu extrem de dinamic şi stresant? ;

- cum ne putem motiva echipa?

• afacerea are toate caracteristicile unei **aventuri care se derulează** (de regulă) **pe termene medii şi lungi** deci:

- angajarea în afacere este întotdeauna o decizie dificil de luat; implicaţiile sale nu pot fi pe deplin întrezărite nici măcar pe termen scurt; chiar dacă ai o experienţa anterioară – nimeni şi nimic nu-ţi jalonează drumul spre soluţia optimă; nu poţi avea siguranţa că nu vor interveni alţi factori externi, pe care nu ai putut sau nu ai ştiut să-i iei în considerare?.

În economia contemporană, riscul şi incertitudinea sunt asociate frecvent actului decizional; în această situaţie:

- ce se poate face pentru a "demonta" pe cât posibil aceste nedeterminări, fără a pierde nici un amănunt pe parcurs ? ;

- atât timp cât o afacere se desfăşoară contra-cronometru, este posibilă utilizarea unor metode de decizie "ortodoxe" (verificate, de altfel, în practică, pentru activităţi diverse) ? ;

- poţi fi sigur că toţi cei verificaţi şi acceptaţi în echipa afacerii nu vor ceda în momentele în care activitaţile se suprapun şi este nevoie de soluţii rapide, neconvenţionale ? : ce poţi face ?.

• în multe situaţii rezultatul afacerii înseamnă **un produs/serviciu mai scump decât cel "standard"**, existent deja şi acceptat pe piaţă. Trebuie avut în vedere că:

- în funcţie de noutatea proiectului, punctele de referinţă - acelea pe care să te sprijini în estimarea tuturor costurilor - sunt puţine şi nerelevante;

- experienţa personală, ca şi cea a altor agenţi economici de pe piaţă, în afaceri similare, nu este nici pe departe suficientă (ba chiar, prin încercarea de extrapolare, poate deveni inhibitoare – dacă nu de-a dreptul potrivnică – în a găsi soluţii).

În aceste condiţii se pot discuta două aspecte:

- dacă ştim că preţul tranzacţiei (al produsului/serviciului) este incert, ce se poate face pentru a asigura un post-calcul corect?;

- în ce fel incertitudinea asupra costurilor afacerii pot influenţa comportamentul individual şi, implicit, performanţele partenerilor într-o afacere?.

În final se poate pune o întrebare legitimă: de ce să porneşti o afacere pe cont propriu? merită?

Iată puncte de vedere pro şi contra referitoare la acest aspect:

a) da, merită să porneşti o afacere pe cont propriu:

“ …este formidabil să scapi de certurile meschine de la serviciu… nimeni nu te mai împinge de la spate în fiecare clipă… şi mai presus de orice îmi face plăcere să-mi asum responsabilităţi şi să iau decizii… când totul mergea bine, aveam un sentiment de satisfacţie şi uneori de uşurare – când aveam dificultăţi, rezolvarea problemelor era pentru mine o provocare… pot să o fac!… în definitiv a face afaceri înseamnă a rezolva probleme… la început a fost greu, muncesc fără să mă uit la ceas, dar firma mergre bine… anul viitor voi obţine dividende…”

b) nu, nu merită să porneşti o afacere pe cont propriu:

“… pentru început, pot chiar să spun că m-am aşteptat la o muncă grea; totuşi efortul nu a scăzut în timp – de fapt s-a înrăutăţit… mi se pare dificil să mă ocup de toate aspectele firmei – de contabilitate, de găsirea de noi clienţi… şi pe deasupra întotdeauna sunt probleme cu furnizorii… am avut o mulţime de dificultăţi în a găsi suficienţi bani pentru a menţine firma pe linie de plutire…vânzările nu au crescut foarte repede, dar notele de plată se adună şi cresc… banca nu-mi mai dă nici un împrumut fără ipoteca pe casă… pot să pierd totul… nu pot închide un ochi toată noaptea… nu mai am viaţă socială sau de familie – firma e totul… acum câteva luni m-am îmbolnăvit de gripă; a durat două săptămâni… nu am putut sta în pat – firma s-ar fi prăbuşit… şi am impresia mereu că sunt înșelat…”.

7. MODALITĂŢI DE DEMARARE A UNEI AFACERI

a) lansarea unei afaceri, prin punerea în practică a unei idei proprii;
b) preluarea unei afaceri existente şi dezvoltarea ei;
c) franchising-ul;
d) opţiunea pentru oportunităţi de afaceri în paralel cu afacerea principală;
e) practicarea unor afaceri, pe lângă profesia de bază;

Referindu-se la aceste modalităţi, Dan D. Voiculescu[3] subliniază importanţa elementului motivaţional al deciziei unui om de a se lansa în afaceri. Numai o motivaţie superioară îl poate determina să-şi asume pentru sine şi familia sa riscul care secondează din umbră orice afacere.

ÎNTREBĂRI ESENŢIALE PENTRU CEL CARE LANSEAZĂ O AFACERE

1. Aveţi surse reale pentru procurarea capitalului necesar?
2. Posedaţi un spaţiu pentru desfăşurarea activităţilor respective?
3. Aveţi certitudinea aprovizionării corespunzătoare cu resurse materiale?
4. Ce noutăţi oferiţi pentru a putea trezi interesul clineţilor?
5. Aţi identificat piaţa pe care aţi putea pătrunde pentru a vă oferi bunurile sau serviciile propuse?
6. Cât de mare şi puternică este concurenţa şi de ce mijloace dispuneţi pentru a o depăşi?
7. când veţi efectua primele plăţi? Dar primele încasări?
8. Ce venituri brute credeţi că veţi obţine în primul an?
9. Cum, când şi unde urmăriţi să vă diversificaţi afacerea?

(Preluare după **Moldoveanu M., Dobrescu M. Emilian –** ***Ştiinţa afacerilor*, pag.17)**

a) În această etapă se proiectează strategii privitoare la:

- colaboratorii implicaţi în afacere;
- partenerii de afaceri;
- strategia referitoare la competitori.

b) Se mai numeşte "afacere cu afaceri"; îndeamnă la **<u>prudenţă şi ingeniozitate.</u>**

Cumpărătorul unei afaceri trebuie să pună următoarele întrebări:

1) de ce se vinde această afacere ?
2) care este istoria ei ?
3) care îi sunt competitorii ?
4) în ce masură este asigurată ?
5) ce investiţii necesită în continuare ?
6) care este valoarea de piaţă a stocurilor şi a mijloacelor fixe ?
7) de ce clientelă dispune ?
8) ce datorii are faţă de furnizori şi creditori ?
9) cât este de semnificativă evidenţa contabilă şi financiară a afacerii respective ?

Indicatorii utili cumpărătorului unei afaceri sunt:

- *cifra de afaceri ;*
- *costurile directe ;*
- *profitabilitatea.*

[3] **Voiculescu Dan D.** – ***Praxiologia afacerilor în societatea umanistă (în pregătire),*** Editura Intact.

c) Demararea afacerilor prin franchising – presupune existenţa unor persoane fizice sau juridice care dispun de o franşiză (proces de producţie, metodă de realizare a unei afaceri) şi un întreprinzător independent, capabil şi interesat să promoveze procesul sau metoda respectivă, în schimbul achitării unor procente din profitul realizat.

Avantaje :

- reducerea riscului de eşec;
- diminuarea cheltuielilor pentru formarea şi specializarea resurselor umane;
- posibilitatea atragerii unor segmente importante de piaţă;
- acces la :
  - reţele de aprovizionare şi desfacere;
  - reţele de publicitate;
  - know-how (asistenţă de specialitate);
  - tehnici de comercializare şi merchandaising;

Dezavantaje :

- lipsa de proprietate asupra concepţiei;
- costul mai ridicat al cumpărării afacerii;
- unele prevederi contractuale ce pot deveni restrictive în raport cu aspiraţiile cumpărătorului.

d***) Opţiunea pentru alte oportunităţi de afaceri în paralel cu afacerea principală***, este animată de următoarele motive:

- ✓ intenţia de a-şi susţine afacerea de bază, mai puţin profitabilă financiar, dar mai atractivă cu fonduri obţinute din afaceri conexe (de ex: o firmă care-şi propune ca obiect de activitate editarea cărţii de specialitate este determinată să se implice şi în difuzarea de carete sau să comercializeze produse de papetarie) ;
- ✓ reinvestirea capitalului obţinut din afacerea de bază în domenii de suport pentru aceasta (de ex: reuşind în comercializarea unor produse, s-a decis reinvestirea profitului în procesul de fabricaţie sau în acordarea de asistenţă în sfera serviciilor aferente produselor comercializate) ;
- ✓ dorinţa de a reinvesti capitalul, de al rula permanent, atunci când propria afacere nu se mai poate dezvolta.

e) Practicarea unor afaceri pe lângă profesia de bază; mulţi indivizi competenţi şi creativi, nu abandonează ocupaţia actuală, încep o afacere în paralel, tatonându-şi şansele, şi amânînd momentul de a opta definitiv. Această perioadă de probă este fastă pentru ei pentru că le permite să-şi valorifice aptitudinile, să capete experienţă şi să obţină venituri suplimentare; nefastă pentru că încărcătura de sarcini le diminuează capacităţile şi nu le permite să dea măsura adevăratei lor capacităţi.

8. AMPLASAREA AFACERII

Fiind o decizie cheie pentru succesul afacerii, ea trebuie gândită şi evaluată cel puţin din două perspective:

a) de a dispune de cele mai bune condiţii de producere/comercializare;
b) de a soluţiona nevoi economice şi spirituale ale populaţiei existente în zonă.

Criterii care orientează decizia de amplasare sunt:

- potenţialul de materii prime şi materiale necesare afacerii, existent în zonă;
- calitatea căilor de comunicaţie, la nivelul zonei respective şi în relaţii cu alte regiuni, iar pentru afacerile care presupun importuri, cu porţile de intrare/ieşire din teritoriu ;
- costul amplasării : amenajări, reamenajări, chirii, etc. ;
- potenţialul uman din zonă (număr de locuitori, tendinţe demografice, structura socio-profesională, nivelul veniturilor, nivelul puterii de cumpărare, obiceiuri de consum, tradiţii de consum).

9. PLANUL DE AFACERI

Planul de afaceri reprezintă strategia concepută pentru fiecare tip de afacere**.**

Valoarea unui plan de afaceri este direct proporţională cu calitatea documentaţiei în vederea elaborarii lui. În cuprinsul lui, se regăsesc următoarele elemente :

1) Descrierea afacerii :
    - definirea afacerii ;
    - definirea produsului ce face obiectul afacerii ;
    - contextul afacerii.

2) Marketing :
    - definirea segmentului de piaţă aferent produsului/serviciului;
    - concretizarea segmentului;
    - strategia preţurilor;
    - strategia distribuţiei;
    - strategia vânzărilor, potenţialul vânzărilor.

3) Analiza competitivităţii :
    - determinarea concurenţei ;
    - elemente de succes ;
    - analiza avantajelor competitive ;
    - strategiile competitive ;
    - bariere promoţionale ;
    - analiza valorii adăugate.

4) Planul de dazvoltate a afacerii :
    - dezvoltarea produsului ;
    - termene, buget, controlul realizării planului.

5) Implementarea şi conducerea:
    - planurile conducerii;

- implementarea

6) Componente financiare.

10. LOGISTICA UNUI PLAN DE AFACERI

- Cristalizarea ideilor legate de obiectul planului de afaceri.

- Dialog introspectiv referitor la capacitatea şi adaptabilitatea afacerii, la potenţialul iniţiatorului.

- Clarificarea de principiu a celor 4 componente esenţiale :
  - materii prime si materiale ;
  - forţa de muncă calificată ;
  - disponibilităţi financiare corespunzătoare ;
  - piaţa de desfacere asigurată.

- Culegerea de referinţe conexe din direcţii conexe :
  - industria din care face parte obiectul planului de afaceri ;
  - piaţa produsului/serviciului din care face parte obiectul planului de afaceri
  - clientela, concurenţa ;
  - canalele de distribuţie ;
  - sfera operaţională executivă

- Concluzii

11. ETAPELE PROIECTĂRII UNEI (MICI) AFACERI

1. Domeniul în care intenţionează să se lanseze produsul/serviciul de realizat – evaluarea oportunităţii lui pe pieţele accesibile.
2. Studierea legislaţiei în contextul căreia demarează afacerea.
3. Stabilirea sediului, mijloacelor fixe indispensabile demarării.
4. Procurarea resurselor financiare – identificarea investitorilor potenţiali, demersuri pentru obţinerea creditelor necesare.
5. Selectarea şi angajarea specialiştilor – asigurarea asistenţei juridice
6. Identificarea surselor de procurare a materiilor prime şi materialelor necesare produsului/serviciului, respective – surse autohtone, studierea posibilităţilor de import.
7. Delimitarea relaţiilor cu pieţele de desfacere: anchete selective privind cererea de piaţă, reproiectarea secvenţială în raport de concluziile anchetelor.
8. Metode, tehnici şi instrumente de publicitate.
9. Evaluarea stadiului afacerii, a rezultatelor obţinute şi a riscurilor care se întrevăd.
10. Căutarea soluţiilor de extindere a afacerii: furnizori noi, pieţe (segmente de piaţă) noi; obţinerea de noi credite; crearea de noi locuri de muncă; politica de reinvestire a profitului; proiecte de penetrare pe piaţa externă; asocierea cu firme de acelaşi profil.

11. Concluzii generale.

Pe lângă elementele precizate anterior, planul de afaceri trebuie să conţină şi strategii privind partenerii de afaceri, modalităţi de a-i contacta şi de a negocia eficient cu ei.

12. PARTENERII AFACERII

Principalele categorii de parteneri sunt: asociaţii iniţiali ai afacerii, creditorii, furnizorii, comercianţii, clienţii, alţi colaboratori.

Partenerii se aleg în funcţie de următoarele criterii:

- tipul afacerii ;
- dimensiunile afacerii ;
- interesul intreprinzătorului ;
- exigenţele întreprinzătorului ;
- informaţiile asupra potenţialului altor întreprinzători ;
- potenţialul viitorilor parteneri ;
- disponibilitatea lor pentru colaborare.

ASOCIAŢII se disting după criterii de :
- competenţă ;
- moralitate ;
- asemănarea concepţiilor de viaţă ;
- resurse financiare.

Informaţiile care stau la baza asocierii sunt :

- informaţii despre experienţa profesională ;
- succesele şi eşecurile pe care le-a avut ;
- informaţii despre puterea de muncă şi conduita în situaţii critice ;
- capacitatea de adaptabilitate ;
- slăbiciunile şi virtuţile lui ;
- corectitudinea şi integritatea ;
- fermitate în decizie şi capacitatea de comunicare ;
- sursa veniturilor de care dispune.

De obicei, oamenii de afaceri acceptă asociaţi înainte de a dispune de aceste informaţii. Se preferă cuplul, prietenii, rudele.

CREDITORII reprezintă parteneri ai afacerii şi pot fi instituţii specializate sau persoane fizice abilitate sau dispuse să acorde credite sau împrumuturi.

Pentru situaţii normale, solicitantul creditului trebuie să fie convingător, să demonstreze profitabilitatea afacerii, capacitatea sa profesională, seriozitatea şi moralitatea sa.

Întreprinzătorul (omul de afaceri) se prezintă cu o redactare succintă a planului de afaceri şi cu propuneri concrete de restituire.

Rambursarea împrumutului reprezintă elementul cheie al procesului de negociere cu investitorii şi creditorii. Băncile sunt foarte exigente în acordarea creditelor. Ele solicită oamenilor de afaceri – persoane juridice care se lansează în afaceri, documente care să acrediteze viabilitatea afacerii, iar de la ceilalţi solicitanţi bilanţul contabil şi situaţia patrimoniului (lichiditate, solvabilitate şi rentabilitate). Băncile urmăresc dacă durata de rambursare a creditului este fundamentată şi decid în consecinţă. Ele acordă credite diferenţiat ca mărime, termene de scadenţă şi dobânda, funcţie de garanţiile şi de destinaţia împrumutului.

FURNIZORII trebuie aleşi funcţie de 2 exigenţe:

- preţul şi
- calitatea produselor/serviciilor oferite

Sursele de informare privind furnizorii sunt:

- evidenţa unităţilor specializate în producţia şi vânzarea bunurilor respective;
- centre teritoriale de afaceri;
- camere de comerţ şi industrie judeţene;
- asociaţii profesionale;
- presa;
- anuarele de specialitate.

De priceperea în afaceri a **COMERCIANŢILOR** (distribuitorilor) depinde adresabilitatea afacerii, respectiv şansa ca produsele şi serviciile să ajungă în timp optim la clienţii cărora le-au fost destinate.

Şi **CLIENŢII** sunt parteneri, respectiv dacă oamenii de afaceri sunt punctul de pornire al unei afaceri, clienţii sunt punctul final al acesteia.

Evaluarea dimensiunii calitative a unor afaceri se face funcţie de:

- gradul de satisfacţie al clientelei ;
- fidelitatea clientelei ;
- maniera în care clientela percepe imaginea publică a întreprinzătorului.

COLABORATORII unei afaceri sunt specialişti (firme specializate) în domenii ca: marketing, publicitate, psihologie, sociologie, formare profesională, design, etc.

13. NEGOCIEREA ÎN DERULAREA UNEI AFACERI

Negocierea reprezintă realizarea unui consens între parteneri asupra unor probleme de interes reciproc.[4]

Recomandări pentru reuşita unei negocieri

1. Definiţi cu precizie problemele;

[4] A se vedea partea a 2-a din această lucrare

2. Pregătiţi variante acceptabile interesului dvs. ;
3. Prezentaţi-vă cu documentaţia convingătoare ;
4. Informaţi-vă minuţios asupra partenerului ;
5. Abordaţi un stil deschis de comunicare ;
6. Alternaţi, în funcţie de mersul negocierii, tactica ofensivă cu cea defensivă ;
7. Încercaţi stratageme subtile de convingere a adversarului ;
8. Practicaţi o comunicare de tip empatic ;
9. Valorificaţi orice atu pe care ştiţi că îl aveţi ;
10. În caz de blocare a comunicării, optaţi pentru renegociere.

Negocierea presupune:
- 70% pregătire
- 10% punere în scenă
- 20% realizare efectivă

Negocierea este câştigată de partenerul mai bine informat care "gândeşte mai bine şi este vizionar".

14. EVALUAREA AFACERII

Evaluarea se poate efectua din următoarele perspective :

a) a obiectivelor propuse;
b) a profitabilităţii exprimate în indicatori economici;
c) a gradului de satisfacere a clientelei.

Evaluarea afacerii din perspectiva primelor 2 puncte de vedere, se realizează în baza unor indicatori de referinţă care vizează :

- cifra de afaceri ;
- mărimea profitului ;
- dimensiunea exportului ;
- volumul investiţiilor;
- mărimea creditelor;

Alte elemente ce ar trebui luate în considerare în evaluarea afacerii:

- investiţii în activităţi sociale şi spirituale ;
- sponsorizarea unor manifestări culturale şi ştiinţifice ;
- valorificarea tradiţiilor istorice şi de creaţie populară ;
- promovarea creativitătii naţionale ;
- educarea tinerilor;
- asistarea categoriilor sociale defavorizate.

AFACEREA reprezintă activitatea care satisface interese ale indivizilor şi grupurilor umane, finalizându-se cu profituri economice, sociale şi spirituale, atât pentru omul de afaceri, cât şi pentru colectivitătile umane.

15. AFACEREA ÎN CONCEPŢIA SUBIECŢILOR INVESTIGAŢI. STRATEGII DE ACŢIUNE

Factorii care concură la reuşita unei afaceri (în opinia oamenilor de afaceri investigaţi) :

- calitatea informaţiilor utile proiectării şi derulării afacerii (80%) ;
- curajul de a risca (75%) ;
- existenţa capitalului necesar (73%) ;
- parteneri eficienţi (70%) ;
- cadrul legislativ adecvat (67%);
- sprijin din partea familiei (60%) ;
- consilieri valoroşi (52%) ;
- spaţii corespunzătoare (40%).

5 categorii de greşeli inerente începutului :

1. erori datorate lipsei de cunoştinte ştinţifice : "a face afaceri într-un domeniu pentru care nu eşti pregătit", "lipsa cunoştinţelor de marketing" ;
2. necunoaşterea legislaţiei ; aplicarea defectuoasă a legilor "este bună dar prost interpretată şi adaptată", "ramificaţii foarte stufoase şi greu de urmărit", "legislaţie confuză, dă loc la interpretări" ;
3. concepţie eronată, mentalitate greşită despre esenţa acestei activităţi : să nu creadă că numai banii sunt importanţi "să aibă încredere în parteneriat" ;
4. carenţe ale propriei personalităţi : "să nu fie comod", "să nu se considere altcineva decât este în realitate", "să nu se divizeze în prea multe detalii";

16. PRINCIPII, FUNCŢII, TIPURI ALE MANAGEMENTULUI AFACERILOR

Managementul afacerilor reprezintă ansamblul de metode şi tehnici de organizare şi conducere a afacerilor, pentru realizarea obiectivelor şi finalităţilor preconizate; este un proces de luare a unor decizii eficiente privind acţiunile oamenilor de afaceri şi de punere în valoare a resurselor umane.

Principii ale managementului afacerilor (după H.Fayol):

- specializarea indivizilor ;
- autoritate şi responsabilitate ;
- disciplină – ascultare, respect, perseverenţă ;
- unitate de comandă – fundament pentru unitate de interese ;
- unitate de concepţie ;
- prioritatea interesului general ;
- structura ierarhică ;
- echitate – stimulent pentru toţi angajaţii ;
- ordinea socială – echilibru între necesitate şi resurse ;
- centralizare şi descentralizare ;

- stabilirea personalului ;
- iniţiativă ;
- pragmatismul ;
- spirit de echipă ;
- comunicaţia ;
- flexibilitate;
- determinarea variantei optime;
- eficienţa structurii.

Principii ale managementului afacerilor (după W.Eduards Deming):

- ✓ stabilirea de obiective pentru a ameliora produsele sau serviciile ;
- ✓ a considera consumatorul, reprezintă elementul central al afacerii ;
- ✓ a cere furnizorilor să adopte strategii de calitate şi preţ ;
- ✓ promovarea de metode moderne de formare a managerilor ;
- ✓ stil de conducere care să motiveze şi stimuleze performanţele angajaţilor ;
- ✓ comunicare eficientă ;
- ✓ desfiinţarea relaţiilor birocratice între departamente;
- ✓ suprimarea practicilor care frustrează personalul;
- ✓ încurajarea educaţiei şi dezvoltării personalităţii umane ;
- ✓ asigurarea calităţii şi eficienţei.

Trecerea de la cunoaşterea principiilor manageriale la aplicarea lor, reprezintă esenţa managementului eficient al oricărei afaceri.

Conducerea afacerii presupune următoarele etape:

A. Identificarea resurselor materiale şi umane ;
B. Stabilirea obiectivelor în funcţie de resursele disponibile ;
C. Elaborarea strategiilor afacerii;
D. Coordonarea activităţii subiacente;
E. Evaluarea rezultatelor şi operarea unor corecţii;
F. Proiectarea unor noi afaceri.

Funcţiile managementului afacerilor se identifică cu funcţiile generale ale managementului, adică : *previziune, organizare, coordonare, comandă, control.*

Diverse tipuri de management s-au creat pe baza evidenţierii unei funcţii.

Principalele tipuri de management în afaceri :

1.) Managementul contractual – se aplică în societăţi comerciale în care statul deţine peste 50% din capitalul social. În cadrul acestui contract, managerul are următoarele prerogative:

- concepe şi aplică strategii şi politici de dezvoltare a societăţii ;
- selectează, angajează şi concediază personalul salariat ;
- negociază contractul colectiv de muncă ;
- negociază contractul individual de muncă ;

- reprezintă societatea comercială în relaţiile ei ;
- încheie acte juridice în numele şi pe seama societăţii comerciale.

2) Managementul strategic – a fost definit prima dată de Igor Ansoff în 1966. Esenţa managementului strategic o reprezintă coordonarea afacerilor prin raportarea sistematică la obiectivele strategice stabilite. Managementul strategic este considerat "cheia succesului în afaceri".

3) Managementul crizelor – reprezintă un sistem de conducere şi decizie adecvat perioadelor de dificultate în derularea unei afaceri.

În acest caz trebuie să se ţină cont de :

- cauzele si
- împrejurarile care au declanşat criza
- diagnosticul crizei.

Planul de acţiune în stare de criză va fi implementat de echipa subordonată managerului.

4) Managementul tip guerilla – caracteristici :

a) iniţiativă, rapiditate de reacţie, adaptabilitate la nou, descentralizare maximă ;
b) voinţă ofensivă, originalitate şi motivaţie, nivele ierarhice reduse ;
c) motivarea angajaţilor, cultivarea răbdării şi calmului, inerente acţiunii reuşite.

5) Managementul orientat către satisfacerea clientului – reprezintă acel sistem de marketing capabil să genereze satisfacţia clientului în mod continuu şi sistematic (Japan Management Association).

Constă în :

- comunicare directă şi permanentă cu angajaţii din "prima" linie – primii care iau contact cu clientela ;
- stimularea angajaţilor capabili să-şi asume decizii sau să întreprindă acţiuni din proprie iniţiativă pentru mulţumirea clientului ;
- evidenţierea problemelor negative rezultate din măsurarea satisfacţiei clientelei şi eliminarea acestora;
- crearea unui process flexibil de inovaţii care să depăşească aşteptările clienţilor.

17. FUNCŢIILE ŞI RESPONSABILITĂŢILE OMULUI DE AFACERI

Se apreciază că un om de afaceri (vezi P.Drucker, H.Fraisse) poate îndeplini două funcţii principale :

- "inginer" comercial sau
- "conducător" al afacerii.

Accepţiunea termenilor este următoarea :

- “inginer” comercial – inventează soluţii (mai ales în domeniul comercial); vezi latinescul “ingenium” = talent, inteligenţă, aptitudini pentru a descoperi, a inventa.
- “conducător” al afacerii – organizează, decide, conduce şi evaluează pas cu pas întreaga afacere sau doar o parte a acesteia.

Responsabilităţile principale ale omului de afaceri pot fi definite astfel :

- ❖ de concepere, iniţiere, organizare şi conducere a acţiunilor esenţiale pentru derularea la parametrii ceruţi a afacerii ;
- ❖ de negociere a tuturor aspectelor afacerii (şi mai ales a celor controversate sau potenţial explozive) cu partenerii şi clienţii ;
- ❖ de cunoaştere temeinică (evident, în limitele posibilului) a mediului concurenţial al firmei şi de evaluare cât mai corectă a riscurilor asociate afacerii ;
- ❖ de asumare a raspunderii (indiferent de implicatii) pentru rolul managerial incredintat ;
- ❖ de creare a tuturor condiţiilor necesare astfel încât atât partenerii cât şi clienţii să aibă toate motivele pentru a relua afacerea.

Este important de precizat că în cadrul fiecărei etape a unei afaceri apar responsabilităţi secundare, reclamate şi de domeniul concret (mediul economic şi social) în care se derulează afacerea şi de nivelul managerial, respectiv conducerea strategică, tactică, operativă.

18. STRCTURI TIPICE ŞI IMPLICAREA OMULUI DE AFACERI

Există trei tipuri de structuri de bază, fiecare impunând o altă abordare din partea omului de afaceri : [5]

- ✓ structura de tip “operaţional” ;
- ✓ structura de tip “funcţional” ;
- ✓ structura tip “matrice”.

Atrag atenţia, în mod deosebit asupra următoarelor:

- gradul de implicare (pentru fiecare etapă şi/sau în fiecare acţiune reclamată de derularea afacerii);
- modul de abordare a facerii (în contextul întregii activităţi a firmei).

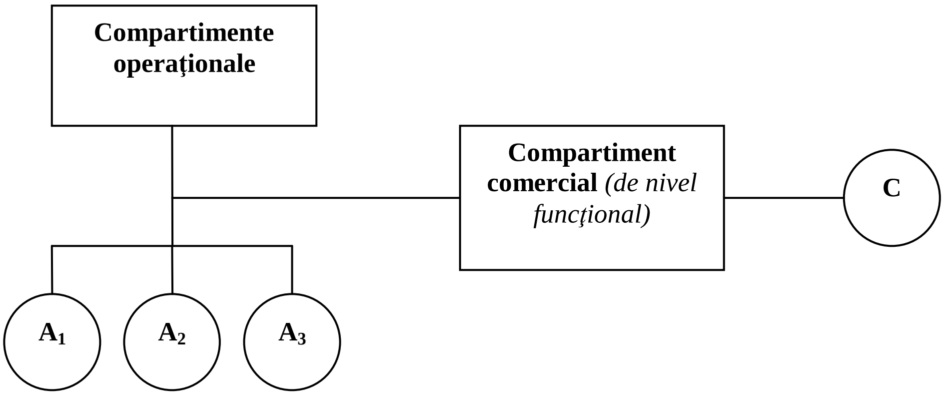
Structura de tip “operațional”

Această structură se caracterizează prin următoarele :

- omul de afaceri controlează (decizional şi executiv) fiecare acţiune întreprinsă, pe tot parcursul derulării acesteia;

[5] **Fraise H.** - *Manuel de l’ingenieur D’affaires*, Edition Dunod, 1990;

- afacerile sunt tratate în mod individual, ca activităţi specifice fiecărui om de afaceri ;
- cercetările serioase de marketing sunt sporadice.



(Preluare după Antonoaie Niculaie – Managementul Afacerilor, pag. 97)

A(i) – afaceri, coordonate de un compartiment (serviciu, direcţie) de nivel operaţional şi conduse direct de un manager în fazele 2-5: studiu, negociere, realizare, finalizare. Faza de prospectare este condusă/realizată de specialistul în marketing (C).

Avantajele acestei structuri sunt:

- implică un înalt grad de profesionalism şi responsabilitate din partea omului de afaceri;
- acesta este motivat să acţioneze şi să-şi manifeste creativitatea în găsirea soluţiilor ;
- structura permite un acces rapid al oricărui manager la conducerea unor activităţi complexe (pentru managerii A (1-3));
- structura permite "învăţarea continuă" şi pregăteşte managerii pentru dificilele încercări ale viitoarelor afaceri.

Dezavantajele structurii:

- cercetarea pieţei şi unele din celelalte activităţi reunite sub sigla "comercial" sunt adeseori neglijate în favoarea acţiunilor presante, pe termen scurt (ne referim, mai ales, la latura de prospectare şi studiul serios al pieţei);
- „inginerii" comerciali sunt puri funcţionari, foarte puţin motivaţi şi uneori nedoriţi;[6]
- duce la dispersarea forţelor; managerii devin, mai degrabă, "oameni-orchestră" - cei care fac de toate, dar nu la acelaşi nivel ridicat – decât "şefi de orchestră" - cei care dirijează o echipă de profesionişti ;[7]

[6] A se vedea în acest sens **Popescu D.** – op. cit.;
[7] A se vedea în acest sens **Antonoaie N.** - *Managementul deciziei* [A] - Universitatea "Transilvania" Braşov, 1999 şi **Popescu D** – op. cit.;

* o slabă cooperare între managerii A (1-3) pe probleme comune şi un control dificil din partea conducerii centrale a firmei.

Structura de tip "funcţional"

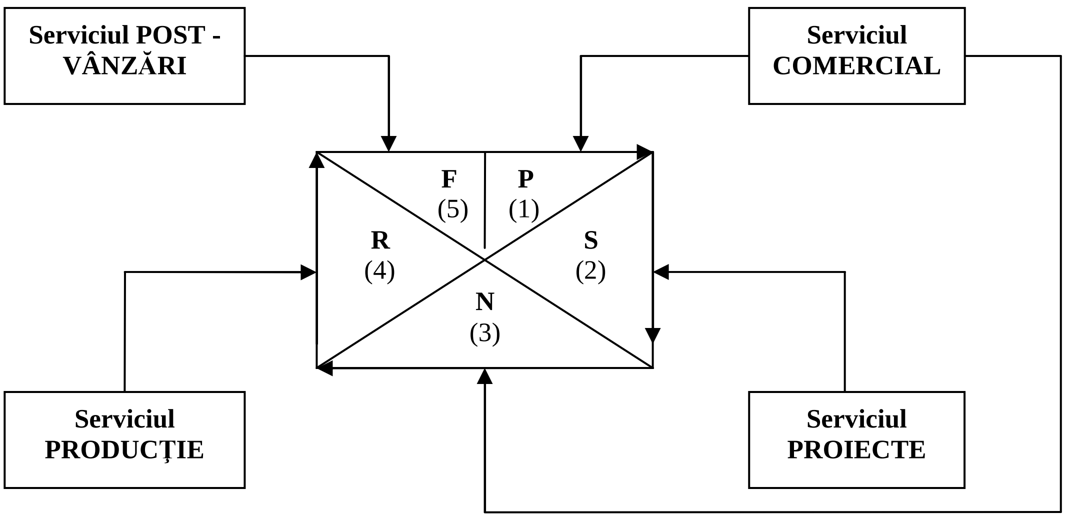
În contextul acestei structuri **:**

* managerul (omul de afaceri) răspunde numai de o anumită parte a fiecărei afaceri aflate, la un moment dat în desfăşurare (vezi şi etapele derulării afacerii) ;
* managerul "intră în lucru" (intervine practic în reţea) la momentul potrivit ;
* managerul poate lucra, în acelaşi timp, la mai multe afaceri ;
* pentru fiecare afacere (sau pentru un grup omogen) există un responsabil ("director" sau "manager de afaceri"), din cadrul conducerii firmei ; acesta coordonează activitatea sectorială ;

Avantajele structurii :

* permite specializarea managerilor (dar şi a personalului din subordine) precum şi acumularea unei experienţe deosebite într-un domeniu ;
* sistemul are posibilitatea să se perfecţioneze în timp (se rodează rapid)[8] şi astfel permite economisirea muncii.

Scema de principiu a structurii de tip funcţional :



(Prelucrare după Popescu, D. – Conducerea afacerilor, pag.99)

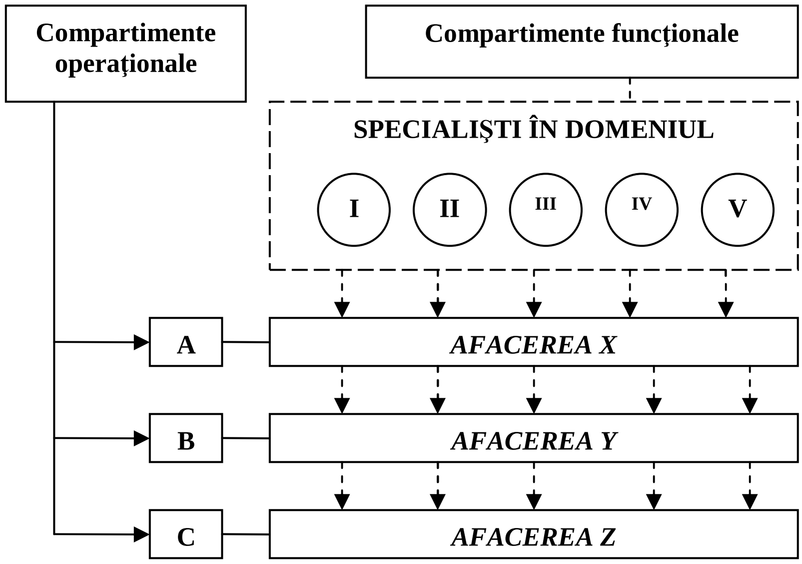
Dezavantajele structurii sunt :

[8] A se vedea în acest sens **Popescu D.** – op. cit..

- necesită o strictă disciplină (lucru care nu este de fapt un dezavantaj!): reclamă întocmirea multor documente de lucru, ceea ce conduce la imposibilitatea unui control strict al volumului circulaţiei şi securităţii informaţiei; stresul este la înalt nivel! (şi adesea artificial creat); numeroase litigii şi probleme interne;
- puţin stimulativă pentru cei ce vor să conducă toată afacerea ; foarte puţin agreată în Europa – aparent este specifică numai mentalităţii şi "culturii" americane.[9]

Structura tip "matrice"

În contextul acestei structuri, omul de afaceri este în postura celui care conduce nemijlocit afacerea, în totalitate, din postura "şefului de orchestră"[10], alegând şi repartizând oamenii de care are nevoie în rezolvarea diferitelor aspecte ale acesteia[11].



A, B, C – oameni de afaceri (conducători şi realizatori direcţi ai afacerilor **X, Y, Z**)

(Prelucrare după Popescu, D. – Conducerea afacerilor, pag.100)

Avantajele structurii :

- este posibilă utilizarea eficientă a specialiştilor, pe segmente bine definite ale activităţilor specifice (şi nu neapărat pentru o etapă completă a afacerii) ;
- există posibilitatea de a dispune de cei mai buni oameni atunci când ai nevoie şi atât timp cât ai nevoie ;
- este o structură motivantă pentru cei ambiţioşi (şi pricepuţi).

---

[9] A se vedea **Popecu D.** – op. cit. şi **Young A.** – *The Manager's Handbook. The Practical guide to succesful management*. Artur Young, Marshall Editions Ltd., London, 1988;

[10] A se vedea **Fraise H. –** op. cit., **Popecu D**. – op. cit. şi **Young A.** – op. cit..

[11] **Antonoaie N., Foriş T., Sumedrea S., Constantin S.** - *Managementul firmei*, Editura Leda, Constanţa, 2000 şi **Antonoaie N.** - *Managementul deciziei* [A] - Universitatea "Transilvania" Braşov, 1999.

Dezavantajele structurii :

- alegerea celor mai buni specialişti şi "obţinerea" contribuţiei acestora, la timp şi pentru cât timp ai nevoie, sunt extrem de dificile ;
- apare dubla sau chiar tripla subordonare (faţă de şeful compartimentului din care face parte specialistul şi faţă de omul/oamenii de afaceri) care, inevitabil, naşte conflicte ;
- specialiştii preferă să fie ataşaţi grupului lor profesional şi suportă cu dificultate "dizlocările", chiar dacă sunt conştienţi că acestea sunt benefice şi profesional şi material.

"Una din slăbiciunile tinerilor cu educaţie superioară de astăzi - fie că sunt în afaceri, în medicină sau în guvern - este faptul că sunt satisfăcuţi dacă sunt versaţi într-o specialitate îngustă şi afişează dispreţ faţă de celelalte sfere.

Nu trebuie să ştii amănuntit ce să faci cu "relaţiile umane" dacă eşti contabil, sau cum să promovezi un produs nou dacă eşti inginer în secţie… Dar ai obligaţia să ştii cel puţin cu ce se ocupa aceste domenii, de ce există ele, ce încearcă să facă. Nu trebuie să ştii psihiatrie pentru a fi un bun urolog. Dar ai face bine să ştii cu ce se ocupă psihiatria. Nu trebuie să fii specialist în drept internaţional pentru a face treaba bună în Ministerul Agriculturii. Dar ar fi bine să ştii destul despre politica internaţională, pentru a nu pricinui pagube internaţionale printr-o politică agricolă comunală…"

Peter F.Drucker

19. TIPOLOGIA PARTENERILOR ŞI A CLIENŢILOR ÎNTR-O AFACERE

Într-o afacere, clienţii sau partenerii pot avea atitudini foarte diferite, determinate de :[12]

- nivelul capitalului disponibil, imediat şi în perspectivă, ca şi experienţele anterioare referitoare la solicitarea, obţinerea şi rambursarea unor credite ;
- gradul de instruire (generală şi de specialitate) ; nivelul cunoştinţelor specifice ;
- scopurile şi capacitatea de a le urmări până la deplină realizare ;
- situaţia generală şi particulară a pieţei, nivelul rivalităţii, puterea de negociere a partenerilor (furnizori sau consumatori), ameninţările (vezi şi analizele strategice pe baza modelelor Porter, SWOT etc.).

Posibile **tipuri de clienţi**, descrise cel mai bine în lucrarea Conducerea afacerilor 1995, au fost definite de autor (Popescu D) astfel : ***"atotcunoscatorul", "neâncrezătorul", "nababul".***

[12]A se vedea în acest sens **Antonoaie N., Foriş T., Sumedrea S., Constantin S.** – op.cit. ; **Popescu D.** – op. cit. ; **Antonoaie N.** – op. cit. ; **Drucker P.F.** – *Inovaţia şi sistemul antreprenorial*, Editura Enciclopedică, Bucureşti, 1993 ; **Koontz H., O' Donnell C., Weirich H.** – *Management.* Mc.Graw – Hill Book Company, New York, 1984;

A. ”Cel ce crede că ştie orice “/”Atotcunoscătorul”[13]

Deviza sa: ”Fără îndoială – Eu ştiu tot”

Comportamentul clientului/partenerului :

- foarte rar permite interlocutorului să-şi formuleze propria ofertă ;
- face orice (utilizând inclusiv metode aflate la limita legalului) pentru a-şi impune propria modalitate de rezolvare a problemei ;
- este interesat doar în aflarea preţului tranzactiei şi îşi alege partenerul strict după acest criteriu[14].

Posibile variante de interpretare a **comportamentului clientului (**partenerului):

- ✓ clientul stăpâneşte într-adevăr datele de bază ale problemei în cauză şi soluţia lui ar putea fi acceptată, mai ales dacă aceasta conduce la un câştig acceptabil ; chestiunea este valabilă şi pentru partenerii atraşi în afacere ;
- ✓ partenerii sau clienţii au doar impresia că ştiu (vezi deviza lor, total lipsită de simţul măsurii) ; bazându-se doar pe experienţa lor, clienţii sau partenerii încearcă, de fapt, să suplinească lipsa unei instruiri metodice, serioase şi permanente ; se acceptă afacerea doar dacă promite un câştig substanţial.

Probleme de discutat

1. Putem prevedea posibilele atitudini ale clienţilor sau partenerilor, în afacerea “Q”, bazându-ne pe ceea ce pretind că ştiu?
2. Care sunt limitele acceptabile în această chestiune?

Comportamentul omului de afaceri fata de un astfel de partener sau client:

- foarte mare atenţie, dublată de răbdare şi prudenta în orice discuţie; trebuie dată impresia clară că “celălalt” conduce (modestia este de dorit) ;
- în abordarea chestiunilor trebuie să se manifeste agresivitate redusă şi maleabilitate în relaţiile interpersonale ;
- propriile idei se impun pas cu pas, cu subtilitate ; clientul trebuie convins de competenţa profesională a omului de afaceri.

Clientul (sau partenerul alături de care ai pornit afacerea) trebuie “adus” până la întrebarea “Oare chiar stiu tot”?

Tipul afacerii cu un astfel de client/partener :
- “vinderea serviciilor”[15].

B. “Cel ce poate fi cu greu convins”/Neâncrezătorul[16]

Deviza sa : “Cred că ştiu, dar vom mai discuta…”

---

[13] A se vedea **Popescu D.** – op. cit. şi **Antonoaie N.** – op. cit.;
[14] A se vedea **Popescu D.** – op. cit..
[15] A se vedea în acest sens **Popescu D.** – op. cit.;
[16] A se vedea **Popescu D.** – op. cit. şi **Antonoaie N.** – op. cit.;

Comportamentul clientului/partenerului :

- are deja propriile sale idei şi soluţii (a investit timp şi bani pentru găsirea acestora) ;
- deschis, destul de receptiv la alte idei dar nu are suficientă încredere în el ;
- încearcă să utilizeze şi să profite de ideile partenerului (ştiind că trebuie să beneficieze de ceea ce există deja -peste- "drumurile batute" nu are rost să mai treci încă o dată ; roata a fost inventată cândva şi este buna asa…) ;
- va exploata, în folos propriu, cunoştinţele partenerului.

Comportamentul omului de afaceri :

- se va impune prin competenţă ("să-l faci pe celălat să-şi dea seama de propriile sale limite") ;
- crearea unor raporturi personale solide între el şi client, mai ales printr-un dialog permanent, deschis, la obiect ;
- va pune la punct, de la început, toate amănuntele afacerii (cel mai mare pericol in lucrul cu un astfel de client/partener este că acesta să dorească, la un moment dat, sa iasă din afacere - nevăzând clar finalul, neavând încredere că se poate ajunge la scopul propus, îşi spune că e mai bine să abandoneze acum cât nu este prea tărziu ; în consecinţă ca o măsura deosebită, vei prevedea în contract sancţiuni extrem de severe - şi bine argumentate - pentru "abandonul pe parcurs") ;
- circumspecţie privind sinceritatea relaţiilor şi a intenţiilor tuturor celor ce participă, la un moment dat, la dialog, dar şi menţinerea, pe căt posibil, a unui spirit de "parteneriat loial".

Probleme de discutat

1. Ce ar însemna "raporturi personale solide între omul de afaceri şi client/partener" ?
2. Cum poţi, concret, "să-l faci pe celălalt să-şi dea seama de propriile sale limite" ?
3. Care ar putea fi cele mai bune mijloace pentru a preveni abandonul pe parcurs ?

Tipul de afaceri cu un astfel de client :
- "vânzare – negociere"[17].

C. *"Cel cu banii şi relaţiile…"/ "Nababul"*

Deviza : "Eu nu cunosc nimic, eu doar cumpăr un profit"
(atenţie este o deviză care minte…)

Comportamentul clientului/partenerului :

- un tip dificil de descifrat (deşi îi place să facă paradă de prezenţa sa în toate mediile sociale şi mai ales în care "se învârt" mai marii zilei) şi ale cărui intenţii,

[17] A se vedea **Popescu D.** – op. cit.

deşi le poţi bănui, rămân ascunse în privinţa amanuntelor care se pot dovedi esenţiale ;

- rigid în a-şi apăra poziţia ; nu-l poţi convinge cu argumente obişnuite ; are de cele mai multe ori, doar o ”spoială” de invăţătură (şcoli făcute repede -în nici un caz la universităţi cu nume - ajutat cu banii şi influenţele de rigoare), de care face însă multă paradă - aici îl poţi ghici imediat cât ştie, un om instruit nu poate fi păcălit de un impostor în ale ştiinţei sau culturii ;
- puterea lui stă mai ales în sistemul de relaţii, pe care le cultivă cu asiduitate, pe toate căile (“vorbă dulce”, cadouri, posturi călduţe, promisiuni ferme - dar pe care le va încălca foarte repede dacă ceva nu-i convine, şantaj, ameninţări voalate, dezbinarea partenerilor - dispune, în general de tot arsenalul de diversiuni posibile pentru a-şi atinge scopurile) ;
- este dispus să plătească preţul cerut (si chiar peste) doar dacă “vede” clar rezultatele (un câştig pe măsură) ; în caz contrar menţine afacerea doar dacă se poate câştiga altceva – o imagine favorabilă pe piaţă (dar imediat, că “nu are timp”) ;
- are un singur idol, multiplicat la infinit : - banul – banul – banul ;
- dar este la fel de posibil să nu aibă banii pe care-i pretinde şi să caute, de fapt, doar idei deosebite pe care să le valorifice în afaceri personale, lepădându-se foarte repede de parteneri ;
- devine extrem de periculos când se “combină” cu primul tip de client/partener, având ferma convingere că şcoala sumară pe care a facut-o, dublată de “şcoala vieţii” – a cartierului – a afacerilor de început la colţ de stradă, sunt suficiente pentru a-i da dreptul să emită idei şi să le impună cu pumnul.

Comportamentul omului de afaceri :

- se va convinge de fezabilitatea proiectului clientului (analiză serioasă şi documentată) şi de bonitatea firmei acestuia ;
- se va situa pe poziţia expertului, singurul capabil să ia pe cont propriu afacerea şi să o rezolve mai bine decât orice concurent ;
- va trece peste comportamentul dezagreabil al clientului (partenerului), dacă afacerea se anunţă deosebit de profitabilă ;
- va antrena clientul în activitate (orgoliul acestuia e nemăsurat…) ;
- va numi un responsabil de proiect abil, capabil să sesizeze rapid orice abatere, greşeală sau pericol ;
- va sta tot timpul în alertă ; “tipul” e periculos…

Tipul de afaceri cu un astfel de client :
- “vânzare – consultanţă”.

20. MANAGERUL – ROL, ÎNSUŞIRI, STIL DE CONDUCERE

În opinia unor specialişti, conducătorii buni sunt nişte fiinţe legendare, la ale căror isprăvi măreţe, noi, ceilalţi, nici nu putem visa. În lumea afacerilor, această opinie se manifestă prin legende ca “Iảcocca a salvat Chrysler”, “Celălalt a clipit” (războiul Pepsi contra Coca-Cola) etc. O asemenea reputaţie este un avantaj preţios pentru orice manager, dar se întâlneşte rar şi este rareori suficientă pentru a ajunge la perfecţiune. Cu mult mai importante sunt trăsăturile fundamentale, caracteristice unei conduceri eficace :

- Capacitatea de a defini şi împărtăşi un scop demn de urmat şi de a insufla întregii organizaţii sau firme sentimentul mobilizării ;
- Hotărârea şi perseverenţa de a pătrunde în detalii, fără a pierde însă din vedere imaginea de ansamblu ;
- “*Pentru un bun organizator sunt esenţiale două calităţi: conştientizarea permanentă şi deplină a scopului pe care-l urmăreşte şi puterea de a lucra cu o mulţime de amănunte, fără a uita că sunt doar amănunte şi fără a deveni robul lor*”.

Sir Arthur Helps, *Organisation in Daily Life*

- putinţa de a aduce contribuţii semnificative fără a compromite motivaţia celor care răspund direct de sarcina respectivă, fie că este vorba de un muncitor din atelier, sau de un şef;
- “*Un conducător este un stimul, dar şi o reacţie*”.

Edward C.Lindeman, *Social Discovery*

- aptitudinea şi integritatea de a sfătui şi a motiva oamenii pentru a obţine cât mai mult de la ei, încurajând în schimb tot ce au ei mai bun;
- pragmatismul de a transpune ideile în decizii concrete, chiar şi atunci când aceste decizii sunt dificile sau dureroase ;
- energia, suflul şi puterea de convingere, pentru a traduce planurile în actiuni şi rezultate ;
- capacitatea de realiza un echilibru între grija faţă de consumatori, faţă de acţionari şi faţă de salariaţi.

Liderul de firmă care se bazează numai pe renumele său personal este mai puţin eficace decât cel care se călăuzeşte după trăsăturile bunului conducător, mai sus enumerate. Spre deosebire de legendă, aptitudinile/calităţile unui conducător priceput se învaţă şi se cultivă prin experienţă şi perseverenţă. Mulţi manageri de succes au muncit din greu ca să-şi dezvolte până la perfecţiune însuşirile de lider. Deşi calitătile de lider sunt importante pentru toţi managerii, rolurile, răspunderile şi aptitudinile managerilor firmelor se deosebesc de cele ale şefilor de departament. Firmele de succes fac o distincţie clară între ele, conducerea unei firme trebuind să adauge realmente valoare, iar şefii de departament să aibă flexibilitatea şi motivaţia de a crea şi de a menţine un sistem de afaceri superior celui al concurenţei.

În acest context, iată câteva opinii ale unor specialişti în domeniu privind rolul şi însuşirile managerului :

➢ Henry Mintzberg (…) consideră că managerul are 10 roluri principale grupate în 3 categorii:

1. **roluri de contact** în care se manifestă ca **leader** (reprezintă firma şi uneşte angajaţii în jurul unor obiective prioritare ;
2. **roluri de informare** care privesc culegerea permanentă a informaţiilor asupra întregii activităţi ;

3. **roluri de decizie** care reprezintă de fapt “managerul hotăreşte şi acţionează” ;

- Ericsson (…) propune un model managerial cu următoarele componente :

- **capacitate intelectuală** : supleţea minţii şi vivacitate intelectuală ;
- **respectul de sine** : cunoaşterea propriei personalităţi, încrederea în sine, echilibru, flexibilitate, colaborare ;
- **deschidere spre ceilalţi** : interes şi respect pentru parteneri, acordarea de încredere acestora, lucru în echipă **;**
- **perspectivă** : capacitatea de a stăpâni afacerea în întregul său şi puterea de concentrare asupra esenţialului ;
- **obiective şi rezultate** : iniţiativele care conduc la realizarea lor.

- Edward De Bono (…) face o analogie interesantă între funcţiile mentale ale managerului şi pălării de diverse culori :

- pentru obiectivitate = alb
- emoţii şi sentimente = roşu
- logica negativă = negru
- optimism = galben
- creativitate = verde
- coordonare = albastru

- Letitia Baldrige (…) subliniază principalele calităţi ale managerului ca fiind : răbdarea, modestia, bunul gust, hărnicia, fermitatea, discreţia, stăpânirea de sine, punctualitatea, spiritul de sacrificiu, exemplul personal, respectul cuvântului dat, preocuparea pentru problemele subalternilor, autocontrolul, arta conversaţiei.

- Michael MacCoby (…) a studiat însuşirile a 250 de manageri pe baza unui chestionar aplicat la nivelul trusturilor IBM şi Hewlett Packard, şi a sintetizat 4 tipuri de manager :

1. Meşteşugarul pune preţ pe calitatea produselor şi rezolvarea problemelor ;
2. Luptătorul de junglă are ca obiectiv obţinerea puterii şi dominaţia celorlalti, este loial şi cere loialitate ;
3. Omul de companie preţuieşte armonia, bunele relaţii şi spiritul de comunitate, este un mediator si integrator al muncii ;
4. Jucătorul ameninţă supremaţia luptătorului de junglă şi a omului de companie, şi se caracterizează prin inventivitate, flexibilitate, dragoste de nou ;
5. Realizatorii de sine au drept scop evoluţia profesională continuă ; aceştia caută posturi care să le sporească competenţa profesională şi iniţiază activităţi economice în afara firmelor în care lucrează.

- Waren Bennis (…), în calitatea sa de rector al Universităţii Cincinnati a investigat peste 90 de personalităţi americane şi a descoperit următoarele aptitudini manageriale :

- capacitate de a exercita o atracţie ;
- capacitate de a comunica ;
- capacitate de a inspira încredere ;
- capacitate de a se autoadministra ;

- capacitate de a-i cunoaşte pe ceilalţi şi de a folosi acest lucru pentru a-i mobiliza.

INTELIGENŢA MANAGERIALĂ
principii + sarcini + condiţii

Două principii manageriale

- *Managerul trebuie să coordoneze cu autoritate*
- *Managerul are cea mai importantă răspundere*

Trei sarcini principale

- *Înţelegerea obiectivelor şi scopurilor urmărite*
- *Verificarea, testarea şi modificarea lor de la caz la caz*
- *Cunoaşterea comportamentului propriilor angajaţi şi al clienţilor*

Patru condiţii de care trebuie să ţină cont un manager

- *Resursele materiale, umane şi financiare*
- *Conjunctura în care-şi desfăşoară activitatea*
- *Inovaţia şi descoperirea*

Inteligenţa omului de afaceri reprezintă capitalul unui întreprinzător. Dolarii reprezintă numai măsura succesului său.

Stan Mason, câştigătorul premiului „Micul întreprinzător", SUA, 1992

15 PRECEPTE DESTINATE MANAGERILOR

1. Să devii un pasionat al serviciului
2. Să acorzi atenţie calităţii
3. Să răspunzi la toate solicitările clienţilor
4. Să asculţi pe toţi cei cu care realizezi contacte
5. Să ţii seama de părerile şi atitudinile fiecărui subordonat
6. Să deszvolţi o strategie a firmei
7. Să lucrezi în echipă
8. Să dezvolţi inovarea şi creativitatea
9. Să investeşti în capitalul uman
10. Să elimini procedurile birocratice
11. Să deţii o filozofie proprie a valorilor
12. Să fixezi cu prudenţă obiectivele financiare
13. Să fii foarte bine informat
14. Să încurajezi participarea şi înţelegerea
15. Să oferi exemplul personal

(Preluare după Moldoveanu, M., Dobrescu M. Emilian – Ştiinţa afacerilor, pag.47)

7 PRINCIPII PENTRU BUNA ORGANIZARE A FIRMEI

1. *Precizarea clară a compartimentelor, a responsabililor şi a subordonaţilor din fiecare compartiment*
2. *Responsabilitatea şi puterea de decizie revin în egală măsură tuturor membrilor echipei manageriale*
3. *Un număr cât mai mare de salariaţi participă la luarea deciziilor*
4. *Fiecare angajat are un singur responsabil şi numai unul, iar managerul general veghează la respectarea acestui principiu*
5. *Randamentul subordonaţilor depinde de claritatea sarcinilor asumate*
6. *Suprapunerea responsabilităţilor angajaţilor este în detrimentul eficienţei*
7. *O funcţie nu se încredinţează în acelaşi timp mai multor compartimente*

4 SFATURI DE BAZĂ PENTRU UN MANAGER

1. *INFORMAŢI-I PE CEILALŢI: adunaţi oamenii din subordine, explicaţi-le ce se întâmplă, ce încercaţi să faceţi şi de ce*
2. *ASCULTAŢI: puneţi însă întrebări, căutaţi idei, fiţi deschis sugestiilor de schimbare*
3. *ÎNCURAJAŢI EVOLUŢIA: stimulaţi oamenii să dobândească noi cunoştinţe , oferiţi-le o diversitate de experienţe; facilitaţi pregătirea individuală cu ajutorul cărţilor, aparaturii video, cursurilor. Încercaţi să-i determinaţi pe subalterni să-şi asume noi responsabilităţi*
4. *AVEŢI ÎNCREDERE ÎN OAMENII DV.: acordaţi-le libertatea de a avea iniţiative. Aproape fără excepţie, munca cea mai eficientă se desfăşoară în echipe care au înţeles obiectivele de grup. Trebuie să învăţaţi să vă consideraţi nu un comandant care dă ordine, ci un conducător al unei echipe care vă are ca membru şi pe dv.*

(Preluare după Moldoveanu, M., Dobrescu M. Emilian – Ştiinţa afacerilor, pag.49)

4 TRĂSĂTURI IMPORTANTE ALE UNUI STIL DE MANAGEMENT

1. *SCOPUL pentru care trebuie să existe o orientare profundă şi hotărâtă, precum şi o viziune clară*
2. *STRUCTURA ORGANIZATORICĂ, descentralizata şi flexibilă*
3. *CLIMATUL DE GRUP, care să favorizeze dezvoltarea personalităţii individului, ca un element esenţial pentru succesul grupului; coeziunea membrilor grupului*
4. *RESPONSABILITATEA PERSONALĂ pentru rezultatele obţinute, dar şi perceperea unui drept de prorpietate pe care fiecare din membrii îl are asupra organizaţiei respective*

după Willis Hartman – ***The New Business of Business,*** *în Global Mind Change, Knowledge Systems Inc., 1988*

8 TRĂSĂTURI IMPORTANTE ALE UNUI MANAGER

1. **Caracterul** – *să fie integru astfel ca oamenii cu care lucrează să aibă încredere în el*
2. **Iniţiativa** – *să vină cu idei noi asumându-şi şansele unui succes , dar şi riscurile acţiunii*
3. **Previziunea** – *să aibă o imagine clară asupra viitorului şi asupra posibilităţilor de a-l influenţa*
4. **Inteligenţa** – *capacitatea de a gândi analitic şi previzional, de a face sinteză şi a discerne între diversele soluţii, de a gândi rapid*
5. **Deschiderea intelectuală** – *presupune receptivitatea la idei şi fapte noi, precum şi adaptarea din mers la exigenţele timpului*
6. **Receptivitatea** – *a fi conştient de tot ce se întâmplă în jur, a evalua semnificaţia schimbărilor şi a acţiona în consecinţă*
7. **Devotamentul faţă de subalterni** – *înseamnă a crede în ei, a le asculta dorinţele, a-i ajuta să se dezvolte şi să se afirme*
8. **Puterea de convingere** – *presupune a avea argumente clare care, comunicate oamenilor, să-i mobilizeze*

după William H.Newmann, editor – ***Managers for the year 2000,*** Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs New Jersey, 1978

(Preluare după Moldoveanu, M., Dobrescu M. Emilian – Ştiinţa afacerilor, pag.50)

- Kurt Lewin (…) a identificat 3 tipuri manageriale :

- ✓ **autoritar –** acest tip de manager determină întreaga activitate, hotărăşte de unul singur, limitează libertatea de gândire a subalternilor, exercită constrângere. Avantajele acestui stil se regăsesc în disciplina şi capacitatea de centralizare a problemelor, iar dezavantajele sunt nemulţumire, agresivitate si ostilitate ;
- ✓ **democratic –** permite colaborarea cu coechipierii, cultivă relaţii destinse, pozitive în cadrul grupurilor de indivizi, oferă libertate şi iniţiativă de acţiune subalternilor ;
- ✓ **laissez – faire** consideră că managerul are rol de consultant iar echipa beneficiază de libertate de decizie şi acţiune.

➢ R.Likert (…) susţine în lucrarea sa "The Human Organization" următoarele stiluri de conducere:

- autoritar-obiectiv;
- autoritar-subiectiv;
- democrat-consultativ ;
- democrat-participativ.

➢ W.J.Reddin deosebeşte două grupuri mari comportamentale a câte patru stiluri fiecare :

- stiluri ineficiente : dezinteresat, paternalist, abuziv, indecis ;
- stiluri eficiente : metodic, umanist, tehnicist, moderat.

Şi în sfârşit, menţionez aici şi pe Burt K.Scarlare de la Universitatea Oklahoma care se referă la trei forţe care determină stilul de conducere :

- forţa managerului ;
- forţa subordonaţilor ;
- forţa situaţiei.

Oricare ar fi stilul de conducere al unui manager, rămân la părerea ca "omul sfinţeşte locul".

21. ABORDAREA UNEI AFACERI

Elementele care trebuie luate în calcul în procesul de analiză a potenţialei afaceri [18]:

- oportunitatea afacerii :

"Ce se întâmplă dacă nu o fac ?"

- importanţa :

"Dacă o fac, unde pierd, unde câştig? Cât mă ajută ?"

- succesiunea *:*

[18] A se vedea în acest sens **Popescu D.** – op. cit.;

“Există acţiuni ulterioare, simultane sau succesive afacerii de bază?”

- scopul

“La ce va servi afacerea şi ce va aduce clientului şi mie?”

În acest sens, se ţine cont de :

- tipul clientului ;
- etapele derulării proiectului ;
- restricţiile mediului economic.

Omul de afaceri trebuie să înţeleagă nevoile şi mentalităţile fiecărui interlocutor (chiar dacă nu-i va deveni partener) şi să ţină seama, cu mare atenţie, de susceptibilităţile acestuia.

Identificarea genului de profit urmărit de partener sau de client poate îmbrăca următoarele posibilităţi [19] :

- un rezultat financiar ;
- o economie ;
- recuperarea unor fonduri ;
- menţinerea pe o anumită piaţă.

Definirea prestaţiei se face în conformitate cu tipul clientului :

- “vinderea serviciilor” ;
- “vânzare – negociere” ;
- “vânzare – consultanţă”.

Identificarea mijloacelor prin care te distingi de concurenţă - presupune aflarea celor care pot asigura, în fond, o poziţie solidă pe piaţă şi în competiţie[20].

Principalele mijloace aflate la îndemâna oricărei firme implicate în afaceri sunt:

- preţuri adecvate;
- timp de realizare;
- calitate;
- facilităţi pentru client (financiare, asistenţă tehnică etc.).

În susţinerea celor prezentate mai sus, redau în continuare opinia lui J.Pfeffer[21]:

“Este important să recunoaştem că, mergând pe aceeaşi linie cu “mulţimea” nu vom putea ieşi din pluton. Dacă o firma face ceea ce fac şi concurenţii ei, cu cât vor putea fi mai bune rezultatele ei ? Acesta este motivul pentru care performerii excepţionali cum ar fi Southwest Airlines, Norwest şi Wal-Mart Stores au evitat întotdeauna filozofia convenţională

[19] **Popescu D.** – op. cit., **Antonoaie N.** – op. cit., **Koontz H., O’ Donnell C., Weirich H.** – op. cit., **Young A.** – op. cit.

[20] **Popescu D.** – op. cit., **Antonoaie N.** – op. cit., **Koontz H., O’ Donnell C., Weirich H.** – op. cit., **Young A.** – op. cit., **Kotler P.** – *Managementul marketingului: analiză, planificare, implementare, control*, Editura Teora, Bucureşti, 1997;

[21] **Fundaţia Drucker** – *Organizaţia viitorului*, Editura Teora, Bucureşti, 2000; [**Pfeffer J.** – *Va repeta organizaţia viitorului greşelile din trecut?*].

şi au încercat să facă lucrurile în mod diferit. Southwest a evitat sistemul de tranzitare printr-un aeroport important (descris “ca o modalitate de a aduce un număr maxim de oameni nefericiţi în acelaşi loc şi în acelaşi timp”), oferind, în schimb, curse directe. Wal-Mart dispune de propriile camioane şi de propriul sistem de distribuţie, chiar dacă Kmart şi alţi concurenţi au contractat cu alţi parteneri aceste aşa zise funcţii periferice. Privind înapoi este usor de observat ce rol esenţial a jucat distribuţia în succesul acestui lanţ de magazine şi cât de util este controlul asupra propriului parc de camioane…Pentru a reuşi va trebui să înţelegeţi forţele şi ideile de bază care configurează viaţa economică modernă, să respingeţi tendinţele care n-au sens şi să nu înlocuiţi niciodată judecata cu retorica”.

22. GAFE ÎN AFACERI…

➢ **“Să nu ştii să pui întrebarea care trebuie”**

- a face afaceri în alte tari poate fi, uneori, destul de riscant, mai ales dacă te bazezi doar pe cunoştinţe sumare sau te mulţumeşti cu o cercetare superficială a pieţelor şi a mediului lor specific ;
- un simplu amănunt – uitat din neglijenţă sau pur şi simplu ignorat cu bună ştiinţă – te poate aduce la disperare (sau mai rau…) ;
- a pune întrebarea corectă este, întotdeauna esenţial :
- o firmă americana (controlată de o organizaţie italiană) hotărăşte să cumpere terenuri împădurite în Sicilia şi să construiască aici o fabrică de celuloză şi hârtie (se miza atât pe normala cooperare locală, cât şi pe costul foarte scăzut al forţei de muncă) ;
- abia după ce a cumpărat terenul, a construit fabrica şi a angajat forţa de muncă, a constatat, inspectând atent zona, că harţile pe care le consultaseră erau bune – acolo unde era “verde” pe hărtie era verde şi pe teren – dar cu o mică “nuanţă”: “verdele” de pe teren era doar în stadiul de tufiş, bun – eventual – pentru picnic…
- în concluzie, firma a trebuit să importe buşteni…

➢ **“Barierele lingvistice”**

- numele unui produs, dacă este bine ales, te poate distinge clar de concurenţă (ca şi numele mărcii, de altfel) ;
- însă ceea ce este bun la Hong Kong poate fi rău în Danemarca :
- autocamionul “Matador” al firmei americane AM dă, evident, impresia puterii, a virilităţii (şi design-ul maşinii este pe măsură) ;
- în Puerto Rico, însă, “matador” înseamnă ucigaş! (şi asta într-o zona cu foarte multe accidente rutiere…);
- compania americană ESSO (petrol, gaze) a avut mari probleme de a se impune pe piaţa japoneză ; de ce? în limba niponă ESSO înseamnă “maşina înnămolită” – “maşina înglodată în noroi” ;

➢ **“Probleme de promovare”**

- promovându-şi produsele pe piaţa americană, o companie din USA a utilizat sloganul *"You can use no finer **napkin** at your dinner table"(* într-o traducere liberă – "Pentru masa de prânz nu există şerveţele mai fine ca acestea");
- firma hotărăşte să utilizeze acelaşi slogan şi în Anglia (mai ales că nu mai trebuia tradus, nu?… ;
- dar în engleza modernă *napkin* sau *nappy* înseamnă, mai ales, *scutec (!)*, sau cel mult "pânză cu desene geometrice", luând locul lui *diapper* (care înseamnă *scutec* în americană!) ;
- în astfel de condiţii poţi să aştepţi mult şi bine să-ti crească vânzările, întrebându-te ce nu pricep englezii ăştia scorţoşi, că doar le-ai vorbit în limba lor…

(Sursa: D.J., Mescon, M.H., Bovee, C.L., Thill, J.V. ***Business Today*** Sixth Edition. McGraw – Hill Publishing Company – London 1990).

23. SISTEMUL ANTREPRENORIAL (CONCEPTE, CONEXIUNI CU INOVAŢIA, INTERDICŢII)

Concepte: "Antreprenoriat"[22]

- **J.B.Say** (1860) "Antreprenorul scoate resursele economice dintr-un domeniu cu productivitate scăzută şi le introduce într-un domeniu cu productivitate ridicată şi randament superior".
- **În Germania** "Antreprenor" - o persoană care este proprietar şi care intră în afaceri (se face distincţie de managerul profesionist).
- **În U.S.A.** "Antreprenor" - cineva care-şi începe propria afacere de proporţii mici (nu orice nouă mică afacere este antreprenorială sau reprezentativă pentru acest sistem).

"Sistemul antreprenorial nu este nici ştiinţă, nici artă. Este o practică."

Peter Drucker

Transformarea economiei actuale într-o economie de tip antreprenorial este de dorit şi este posibilă datorită managementului.

Exemple :

- **McDonald`s**
  (*"Ce constituie valoare pentru consumator ?")*
- Stabilirea produsului final, reproiectare, analiza muncii, standardizare, automatizare, curăţenie, fermitate în conducere, randament superior.

[22] Lucrarea de bază în definirea noţiunilor legate de sistemul antreprenorial, cu tot ce înseamnă aceasta – concepte, structuri, decizie, strategii, conducere, studii de caz – este cea elaborată de **Peter F. Drucker – *Inovaţia şi sistemul antreprenorial,*** Bucuresti, Editura Enciclopedică, 1993.

- **Atelier de turnătorie SUA '80**
  ("breşa de piaţă")
- Axe pentru buldozere (Alaska), sistematizarea procesului, de la 30-40% rebuturi la doar 10%, costuri cu 2/3 mai mici.

Sistemul antreprenorial nu este restrâns doar la unităţi economice.

- **Universitatea modernă**
  (răspuns la o schimbare majoră pe piaţă)
- Pace, Fairleigh – Dickinson, New York Institute of Technology, Santa Clara ; o piaţă nouă şi diferită (pentru oameni aflaţi la jumătatea carierei).
- **Spitale**
  (necesităţile specializate)
- "centre de tratament" specializate (clinici chirurgicale ambulatorii, maternităţi independente…)
- **G.E.Comp. si G.E.Credit Corporation**
  - declanşează schimbarea sistemului financiar american – sparge monopolul băncilor asupra împrumuturilor.

Antreprenoriatul înseamnă şi capacitatea de a crea şi a conduce o organizaţie. Gândirea economică "a părăsit", la un moment dat, întreprinzătorul, pentru "a se consacra" mai mult pe manager. Se pare că este cazul să ne întoarcem, cumva, la întreprinzător, evident pe un plan net superior. Să nu uităm că şi mijloacele pe care le avem la îndemână s-au schimbat.

"**O întreprindere nu trebuie să fie neapărat mică şi nouă pentru a putea fi considerată antreprenorială (şi pentru a se comporta ca atare)."**

Peter Drucker

CONEXIUNI CU INOVAŢIA

Inovaţia este instrumentul specific antreprenorilor, mijlocul prin care exploatează schimbarea ca pe o ocazie pentru diferite afaceri sau servicii.

Inovaţia este o disciplină care se învaţă (greu!) şi se practică ; este fără îndoială o şansă.

Antreprenorii trebuie să caute, cu un scop precis, sursele inovaţiei, schimbările şi simptomele acesteia. Toate indică **ocaziile favorabile**. Iar ocaziile favorabile trebuie luate în serios.

Trebuie să le acorzi cel putin o şansă.

Inovaţia creează un mijloc! Nu există un "mijloc" (în sens economic sau social) până când omul nu găseşte o întrebuinţare (cel puţin una!) pentru "ceva" din natura căruia, în acest fel, îi conferă valoare de întrebuinţare.

Exemple :

- Secole de-a rândul **bauxita** ("pământul roşu") a fost o calamitate : făcea solul nefertil. Astăzi, ea a devenit **aluminiu**… fără de care nu se mai poate.
- **Mucegaiul** a fost o nenorocire până la descoperirea **penicilinei.**

Oricare ar fi schimbările, potenţialul de producere a bogăţiei din mijloace deja existente constituie ***INOVAŢIE.***

Inovaţia este o schimbare a randamentului posibilităţilor, fiind mai degrabă un termen *social* decât unul *tehnic.*

Ca bază a cunoştintelor despre sistemul antreprenorial, inovatia este o disciplină - diagnostic ce examinează sistematic zonele de schimbare. Zonele care oferă OCAZII!

- **Containerul** – noul mod de a "percepe" vasul de marfă ; nu tehnologie sofisticată ci necesitatea unui mijloc de manevrare rapidă şi sigură a mărfurilor.

Antreprenorii de succes, oricare ar fi motivaţia lor individuală – bani, putere, curiozitate sau dorinţa de faimă şi recunoaştere – încearcă să creeze valoare şi să aducă, fiecare, o contribuţie.

Antreprenorii de succes tintesc sus – încearcă să impună primatul **rentabilităţii economice.**

Surse de ocazii de inovaţii

Se pot identifica şapte surse de ocazii de inovaţii, dintre care patru se află în interiorul organizaţiei economice, iar trei în afara sa.

Surse din interiorul organizaţiei

- neprevăzutul (succesul, eşecul, evenimentele din interior);
- incongruenţa (realităţi economice incongruente, diferenţa dintre realitate şi percepţie, valorile şi aşteptările partenerilor);
- necesitatea procesului ;
- schimbările din interiorul industriei sau din structura pieţei ;

Surse din exteriorul organizaţiei

- schimbările demografice ;
- schimbări în receptivitate, dispoziţie şi înţelegere ;
- noile cunoştinţe.

Alte câteva idei :

- o firmă care vrea să inoveze, să aibă o şansă, să reuşească, trebuie să-şi facă o conducere antreprenorială în interior ;
- strategiile adoptate trebuie să reclame, permanent, inovaţia ;
- viziunea managerială trebuie concentrată asupra ocaziilor favorabile ;
- inovaţia nu trebuie să fie o "diversificare";
- schimbarea trebuie percepută ca fiind o ocazie, nu o ameninţare ;

- eforturile inovatoare nu aduc certitudine, ci un mare procent de probabilitate a eşecului şi a întârzierilor ;
- atenţie la comunicare : “Vreau să aud care sunt aspiraţiile voastre”.

INTERDICŢIILE ANTREPRENORIALE

Există câteva lucruri pe care conducerea antreprenorială **nu trebuie să le facă** :

- să nu amestece departamentele manageriale cu cele antreprenoriale ; să nu introducă niciodată antreprenoriatul în componenţa managerială existentă ;
- inovaţia este un obiectiv major ; dar de aceasta nu trebuie să se ocupe cei care conduc, exploatează şi optimizează ceea ce există deja – nu o vor face cum trebuie!
- nu este recomandabil ca o firmă să încerce să devină antreprenorială fără să-şi schimbe strategia şi practicile de bază ;
- eforturile inovatoare care scot firma din domeniul ei de activitate au rareori sorţi de izbândă ; inovaţia nu trebuie să fie diversificare (oricare ar fi beneficiile diversificării, aceasta nu are mare legatură cu antreprenoriatul şi cu inovaţia) ; noul este întotdeauna destul de dificil chiar şi fără a încerca să-l aplici într-un domeniu necunoscut ; o firmă inovează acolo unde are cunoştinţe tehnice (legate de piaţă sau de tehnologie) ; ceva nou dă, oricând, mare bătaie de cap – în consecinţă domeniul trebuie foarte bine cunoscut ;
- este util să se încerce evitarea transformării unei firme “consacrate” in firma antreprenorială, prin cumpărarea unor mici întreprinderi antreprenoriale ; achiziţiile de acest fel reuşesc numai dacă cel care cumpără doreşte şi este capabil să găsească o conducere antreprenorială pentru ceea ce a cumpărat ; conducerile venite cu firmele achiziţionate nu stau mult (doar dacă au ocazii mari de a face ceva!).

O firmă care vrea să inoveze, să aibă cel puţin o şansă de a reuşi şi prospera pe o piaţă în continuă schimbare, trebuie să-şi facă o conducere antreprenorială în interiorul ei. Firma trebuie să adopte politici şi strategii care să stimuleze inovaţia şi să “construiască” toate componentele sistemului antreprenorial, fără derogări.

“Pentru a reuşi, o firmă trebuie condusă ca o firmă antreprenorială.”

Peter Drucker

PARTEA II

NEGOCIERE ŞI TEHNICI DE NEGOCIERE

„ Libertatea îţi dă puterea de a împlini proiectele tale, iar puterea îţi dă libertatea de a zădărnici proiectele altora.”

Eric Berne

CAPITOLUL I

NEGOCIEREA – Etapa principală a tranzacţiilor comerciale

1.1. Abordari conceptuale

1.1.1. Definirea conceptului

Negocierea este un proces complex, care se desfăşoară în mod continuu şi de cele mai multe ori, neobservat în nenumăratele sfere ale activităţii umane.

În literatura de specialitate, noţiunea de negociere este considerată ca ***o acţiune verbală sau scrisă, întreprinsă de două sau mai multe persoane fizice sau juridice în relaţia dintre ele în scopul obţinerii unor rezultate de interes reciproc.*** Negocierea poate să intervină atât în domeniul public cât şi în domeniul privat, pe plan naţional sau internaţional.

Negocierea este un proces prin care două sau mai multe părţi îşi leagă interesele conflictuale de cele comune şi care constituie urzeala relaţiilor comerciale şi ale societăţii omeneşti în general. Deşii indivizi, grupuri şi guverne sunt prinse în acest proces tot timpul, nu sunt conştienţi de el numai dacă îi dau un nume special.

După câte se pare, nu există un termen special care să denumească în sens larg acest proces. În anumite domenii de activitate, ca de exemplu relaţiile dintre state, sau relaţiile dintre diverse unităţi economice aparţinând aceluiaşi stat sau unor state diferite, acest proces de armonizare a intereselor conflictuale capătă o importanţă deosebită, începând să se distingă ca o fază deosebită în desfăşurarea acestor relaţii, primind numele de negociere.

Definirea procesului de negociere ca aspect al activităţii umane este o sarcină dificilă, din două motive:

- autorii care s-au ocupat de această problemă definesc destul de diferit acest proces;
- datorită sferei largi a relaţiilor sociale în care au loc negocieri, este greu de găsit o definiţie care să cuprindă toate tipurile de negocieri.

Mircea Maliţa în lucrarea sa **“***Teoria şi practica negocierilor”,* dă o definiţie originală a negocierilor: ***“negocierile sunt procese competitive desfăşurate în cadrul unor convorbiri paşnice de către două sau mai multe părţi ce acceptă să urmărească împreună realizarea în mod optim şi sigur a unor obiective, fixate în cuprinsul unei soluţii explicite agreată în comun”.***

Negocierea comercială se poate defini:

- ca tratativele, discuţiile şi târgurile purtate în vederea realizării unui acord în tranzacţiile de afaceri;
- arta prin care, vânzătorii şi cumpărătorii, de obicei faţă în faţă, stabilesc termenii precişi ai unui contract;

- un complex de procese de analiză şi planificare a tratativelor desfăşurate între doi sau mai mulţi parteneri în vederea realizării unor înţelegeri sau tranzacţii comerciale sau de cooperare economică internaţională.

Negocierile comerciale includ toate posibilităţile de discuţii privind schimburile comerciale, stabilesc condiţiile negoţului, reprezintă perioade de gândire asupra condiţiilor comerţului, întâlniri organizate special, prezentări de mărfuri sau servicii ce se propun ca obiect al schimburilor preconizate (târguri, expoziţii cu sau fără vânzare, vizite pe diferite pieţe, în întreprinderi), conferinţe de specialitate, consfătuiri între experţi, specialişti pe categorii de mărfuri şi servicii, în scopul realizării unor condiţii reciproc avantajoase pentru participanţi, respectându-se principiile fundamentale ale relaţiilor echitabile între state.

În relaţiile comerciale, negocierea poate avea loc la nivelul statelor, al guvernelor sau ministerelor în care caz se negociază, de regulă, tratate, acorduri, sau alte înţelegeri comerciale şi de cooperare economică internaţională. De asemenea, aceasta poate avea loc la nivel de verigi de execuţie, întreprinderi comerciale sau alte unităţi economice, în care se negociază, de regulă, încheierea unor contracte de import, export sau cooperare economică.

În domeniul relaţiilor economice negocierea este dialogul ce se desfăşoară în scopul încheierii unor înţelegeri cadru între state, detaliindu-se apoi pe probleme concrete, realizându-se în trepte, de la nivel macroeconomic la nivel microeconomic. Operaţiunile contractuale pe produse sunt de fapt concretizate şi continuate la nivelul microeconomic, până la realizarea materială fixată în contracte a procesului de negociere început la nivelul macroeconomic.

Factorii de care depinde succesul în negociere sunt:

- interesele comune, care determină posibilitatea negocierii;
- interesele divergente (conflictuale) care determină necesitatea negocierii;
- compromisul (hotărârea de a da ceva pentru a primi ceva);
- criteriile după care se apreciază interesele în discuţie şi acordul final.

Aceşti patru factori formează contextul imediat al negocierilor. Alţi factori de influenţă mai sunt şi: mediul economic, politic social şi cultural.

Negociatorul mai poate ţine cont şi de factorii de perspectivă care nefiind în contextul imediat al situaţiei de negociat, pot influenţa totuşi rezultatele negocierii pe termen lung.

Obiectul negocierii diferă de la caz la caz, dar în general cuprinde toate elementele componente ale unei tranzacţii, care, de regulă, devin apoi părţi ale acordului comercial, ale contractului, sau altor înţelegeri cu care se finalizează negocierea respectivă. Astfel, negocierile care se finalizează într-un contract de export (import) cuprind elemente ca:

- preţul;
- cantitatea mărfii;
- calitatea mărfii;
- termen de livrare;
- modalităţile de plată;
- condiţiile de livrare.

Negocierea poate avea drept scop nu numai încheierea de contracte, cât şi modificarea unor elemente din contracte deja în vigoare, sau simpla prelungire a acestora.

Delimitarea riguroasă a procesului de negociere duce la identificarea a trei faze de negociere, care se succed şi anume:

- ***prenegocierea;***
- ***negocierea propriu-zisă;***
- ***postnegocierea (urmărirea realizării contractului).***

Aceste trei faze sunt completate în mod obişnuit, şi însoţite, de activitatea de protonegociere.

Prenegocierea, prima fază a negocierii, debutează odată cu prima comunicare verbală sau scrisă între parteneri şi se încheie în momentul angajării formale. Această fază presupune schimburi de păreri, dezbateri, convorbiri în sensul procesului de desfăşurare a negocierii propriu-zise (constă în activitate promoţională, de prospectare, de ofertare).

Negocierea propriu-zisă, care demarează cu declararea oficială a interesului părţilor de a soluţiona în comun o problemă, de a realiza unele obiective şi care se concretizează în adoptarea unei înţelegeri de regulă scrise, ce conţine prevederile şi măsurile ce trebuie întreprinse pentru realizarea obiectivului comun (tratate, convenţii, acorduri, contracte).

Postnegocierea, a treia fază a procesului de negociere, începe din momentul semnării actului de către părţi şi ţine până în momentul livrării, şi respectiv, al achitării mărfii, în cazul unui contract de export (import) şi până la stingerea tuturor obligaţiilor (scrisori de garanţie, punere în funcţiune, reclamaţii).

O componentă importantă a acestei faze este reprezentată de aprecierea rezlutatelor, a eficienţei operaţiunilor respective. Aceasta poate constitui un eventual punct de pornire pentru derularea operaţiunilor viitoare cu acelaşi partener.

În finalizarea negocierilor, un rol important este jucat de ***protonegociere***, faza care presupune, crearea unui climat favorabil prin:

- desfăşurarea continuă a relaţiilor dintre parteneri;
- punerea de acord în permanenţă a intereselor generale;
- armonizarea atitudinilor;
- desfăşurarea în mod continuu a convorbirilor neoficiale;
- presă, publicitate;
- acordurile şi înţelegerile între state;
- înţelegerile tacite;
- activitatea protocolară, cadourile comerciale.

Protonegocierea poate influenţa în sens pozitiv desfăşurarea negocierilor, dar poate avea şi un rol de descurajare putând bloca temporar sau definitiv desfăşurarea negocierilor.

Prin urmărirea şi înregistrarea datelor ce rezultă din practica curentă a negocierilor se poate contura un fond de situaţii cu ajutorul cărora se pot obţine sinteze şi concluzii privind

posibilităţile de îmbunătăţire a modului de desfăşurare a acestora şi implicit, de creştere a eficienţei lor.

În urma analizelor efectuate de către specialişti asupra unui număr mare de cazuri, se poate trage concluzia că fiecare negociere, indiferent de nivelul de prezentare a părţilor, de importanţa problemelor puse în discuţie sau de domeniul în care are loc, negocierea se desfăşoară într-un context general care exercită influenţă asupra traiectoriei ei şi un context specific fiecărei situaţii în parte.

Contextul general al negocierii poate fi exprimat printr-un model din care rezultă că pentru realizarea unei înţelegeri standard se ţine seama de:

- politica externă a statelor ai căror resortisanţi negociază;
- poziţiile de negociere ale participanţilor, respectiv nivelul de dezvoltare al statelor participante;
- conjunctura politică şi economică internaţională.

Aceste componente pot influenţa procesul de negociere prin faptul că, în practică, ponderea lor în contextul general al negocierii se poate modifica în timp.

Poziţia de negociere a participanţilor, atât în ceea ce priveşte puterea de a impune un anumit punct de vedere, cât şi mai ales posibilităţile efective de colaborare dintre statele respective este determinată de nivelul de dezvoltare a statelor reprezentate.

Situaţia conjucturală externă, dar şi cea internă poate influenţa alegerea momentului oportun pentru încheierea unei tranzacţii prin antrenarea unor momente favorabile pentru negociere (sau nefavorabile).

Contextul specific al negocierii este diferit de la o tranzacţie la alta.

Această îmbinare este diferită, dar cu ajutorul sintezei, putem grupa procesul de negociere în două mari grupe:

- ➢ în care există o situaţie conflictuală, pe care negociatorii trebuie să o aibă în vedere spre rezolvare, ca pe o problemă prioritară;
- ➢ în care nu există situaţii conflictuale, punându-se problema dezvoltării cooperării pe noi planuri.

Negociatorul va delimita datele de care dispune, având în vedere desfăşurarea negocierii de la contextul general, cu caracter politico-economic, la contextul specific, cu caracter de detaliu.

Contextul negocierii implică opţiuni asupra situaţiilor şi momentelor în care se pot realiza negocieri eficiente, avantajoase pentru ambele părţi.

În concluzie negocierea între doi sau mai mulţi parteneri comerciali reprezintă un proces complex în care se utilizează un sistem de strategii, tehnici şi tactici în vederea acordării reciproce a intereselor, armonizarea lor echilibrată, astfel încât înţelegerea să devină posibilă prin încadrarea ei în limitele optime ale intereselor specifice (clauzele convenite).

Negocierea implică o temeinică pregătire profesională, cultură, abilitate, iscusinţă, rafinament, elasticitate în gândire, spirit de cooperare şi înţelegere, putere de armonizare a intereselor participanţilor, pe scurt, multă pregătire şi diplomaţie. După unii autori, negocierea este considerată un proces dinamic de ajustare a diferitelor idei şi argumente, prin care părţile au obiective proprii, indiferent în ce domeniu, discută pentru a ajunge la un consens pe baza interesului reciproc.

Negocierea comercială internaţională poate fi concepută ca o acţiune întreprinsă de două sau mai multe părţi, cu obiective proprii, în cadrul unui proces dinamic de ajustare şi armonizare a diferitelor idei şi argumente în discuţiile dintre ele sau în cadrul schimbului de scrisori, indiferent în ce domeniu al relaţiilor economice externe se poartă, având ca scop ajungerea la un consens.

În practică, negocierile comerciale internaţionale sunt cunoscute sub denumirea de tratative comerciale internaţionale. Negocierea comercială a dobândit o semnificaţie mai largă decât sensul strict "comercială", referindu-se la toate negocierile care au loc în domeniul relaţiilor economice internaţionale; folosirea noţiunii unice de negociere se bazează pe faptul că relaţiile comerciale deţin o pondere majoră în relaţiile economice externe generale.

Deoarece oamenii sunt aceia care poartă negocierile şi pentru că tot ei le apreciază prin subiectivismul gândirii lor, considerăm că prin negocieri trebuie să înţelegem un proces în care toţi cei implicaţi vor fi câştigători. O parte din succes va fi asigurată de corectitudinea propriilor presupuneri şi de capacitatea de a anticipa presupunerile partenerilor, dar finalitatea unei negocieri regăseşte negociatorul în una din următoarele ipostaze:

- câştigător-câştigător;
- câştigător-învins;
- învins-câştigător.

Negocierea porneşte de la faptul că fiecare partener are nevoi directe sau indirecte pe care vrea să şi le satisfacă. Când partenerii au avut în vedere în mod tacit dorinţele reciproce, negocierea s-a încheiat cu succes şi contactele au putut continua; atunci însă când nevoile unei părţi au fost ignorate şi negocierea a reprezentat un simplu joc învingător şi învins, rezultatele acestuia – în special cele de perspectivă – au fost dezastruoase. Relaţia dintre negociere şi satisfacerea nevoilor îmbracă forma unor tranzacţii care de regulă trebuie să fie reciproc avantajoase. Negocierea presupune concesii reciproce repetate până la atingerea echilibrului, pe care fiecare îl apreciază în funcţie de informaţiile de care dispune şi de nevoile sale.

Negocierea poartă amprenta distinctă a comportamentului uman, fiind un proces realizat de oameni. Rolul determinant al comportamentului uman este dat şi de faptul că scopul principal al negocierilor în satisfacerea unor necesităţi umane, relaţia dintre scop şi mijloace fiind elocventă în cazul negocierilor.

Negocierea are drept obiectiv principal realizarea unui acord de voinţă, a unui consens, şi nu obţinerea unei victorii în detrimentul celeilalte părţi. În negociere există parteneri şi nu adversari.

În obiectul negocierilor comerciale internaţionale intră trei categorii de negocieri:

- ✓ negocierea instrumentelor de politică guvernamentală;

- ✓ negocierea contractelor comerciale internaţionale;
- ✓ negocierea litigiilor rezultate din derularea instrumentelor de politică guvernamentală şi din derularea contractelor comerciale internaţionale.

Contractele comerciale internaţionale fac obiectul negocierilor comerciale între comercianţi, întreprinderi producătoare sau alte organizaţii economice autorizate să exercite fapte de comerţ exterior. Ele pot să fie bilaterale sau multilaterale, în funcţie de numărul participanţilor de lungă sau de scurtă durată, în funcţie de perioada de valabilitate. Cele mai numeroase sunt contractele bilaterale cu valabilitate de până la un an.

În contractele economice externe se prevede posibilitatea negocierii problemelor litigioase, ivite în cursul derulării lor şi soluţionarea pe cale amiabilă, iar în caz de nereuşită, prin recurgere la o instanţă de arbitraj internaţional. Trebuie avut în vedere că arbitrajul internaţional, oricât ar fi de obiectiv nemulţumeşte pe una din părţi, încarcă atmosfera conlucrării viitoare şi nu de puţine ori duce la destrămarea raporturilor comerciale dintre pârât şi reclamant. Bineînţeles, în ciuda acestor riscuri, sunt situaţii când judecata arbitrară nu poate fi evitată.

1.1.2. Clasificarea negocierilor comerciale

Criteriul	**Categorii negocieri**	**Scopul Finalitatea Rezultatul**
1. După suprastructura implicată	- politice - diplomatice - militare - culturale - religioase - comerciale	- acorduri - convenţii - tratate - protocoale - contracte
2. După nivelul structurii economico-administrative A. Macro B. Micro	- prezidenţiale - guvernamentale - ministeriale - departamentale - organizaţii internaţionale - unităţi economice - bănci - agenţii	- contracte - procese verbale - aid-memoires - addendum
3. După locul desfăşurării	- la vânzător - exportator - la cumpărător-importator - la terţi	- vizite - şedinţe - conferinţe - expoziţii - târguri - simpozioane
4. După momentul negocierii contractului	- precontractuale - negocieri propriu-zise-tehnice	- promovare - prospectare - ofertare - formalităţi administrative

		- stabilirea (calitate, ambalaj, proiectare)
	- negocierea propriu-zisă comercială	- clauzele contractului - preţ - condiţii de livrare - termen de livrare - condiţii de piaţă - garanţii
	- postcontractuale	- derularea contractului - rezolvare reclamaţii - rambursare credite - restituire scrisori - garanţii - asistenţă tehnică service
5. După etapele negocierii	- protonegocierea	- activităţi de protocol - public relation - cadouri publicitare
	- prenegocierea	- acţiuni precontractuale pregătirea negocierii
	- negocierea propriu-zisă	- semnarea actelor, convenţii
	- postnegocierea	- rezolvarea reclamaţiilor, litigiilor - urmărirea compor-tamentului produselor la clienţi, concurenţi - asigurarea pieselor de schimb, asistenţei tehnice, service.
6. După numărul de participanţi	- bilaterale - multilaterale	- 2 participanţi - mai mulţi participanţi
7. După nivelul ierarhic al participanţilor	- macro	- preşedinte - ministru - secretar de stat
	- micro	- comercianţi, economişti, jurişti, bancheri, agenţi - directori, manageri, patroni
8. După prezenţa participanţilor	- directă - indirectă	- între prezenţi - între absenţi (prin corespondenţă, intermediari)
9. După obiectul contractului	- de mărfuri (materii prime,	- contracte

	prelucrate) - de servicii - transporturi - asigurări - bancare	- acorduri - proiecte comune - nivelul navlului, a tarifelor - nivelul primelor de asigurare (poliţe de asigurare) - nivelul spezelor, comisioanelor, dobânzilor
10. După tehnica de comercializare	- comerciale - licitaţii - bursa - leasing - compensaţie - franchising	- contractare de bunuri şi servicii - adjudecarea preţurilor - nivel, cotaţie, curs - contracte închiriere - contracte import-export - agenţi distribuitori

Această clasificare realizată de **Alexandru Puiu** în ***"Management în afacerile economice internaţionale"*** împarte negocierile, funcţie de criteriul folosit, în diferite categorii.

1.2. Crearea climatului adecvat pentru finalizarea cu succes a unei negocieri

Orice negociere se desfăşoară într-un anumit climat. Acesta poate să fie dificil, intransigent, încordat. O altă negociere poate să fie impulsivă, întortocheată, îndelungată. La alte negocieri climatul poate să fie cald, prietenos şi creativ; sau poate să fie rece, formal, precis. Negociatorii recunosc uşor diferenţele de climat dar nu întotdeauna ştiu să acţioneze corespunzător.

A) Procesul creării climatului

Mai întâi vom lua în considerare ceea ce se întâmplă în mod uzual când cele două părţi se întâlnesc prima oară pentru negocia. La început, negociatorii se întâlnesc şi se salută. După unul, două minute – perioadă în care au loc discuţii de convenienţă – părţile se aşează la masa tratativelor, începând discuţiile despre afaceri.

Încă din aceste momente negociatorii încep să simtă reacţiile celeilalte părţi în ceea ce priveşte negocierea. Ei îşi pot spune "Iar începe plictiseala!" sau "Of, sunt sătul până peste cap de asemenea persoane!", dar şi "Cred că întâlnirea poate fi cu adevărat eficientă!".

Elementele obişnuite ale întâlnirii şi salutului sunt practic rituale şi nu este necesar să explicăm de ce se desfăşoară aşa. De fapt, în acest moment creierul a recepţionat deja un număr de semnale mai mare decât poate înregistra. El a înregistrat modul în care ceilalţi au intrat – şi anume elementele non-verbale ale contactului vizual, poziţia şi gesturile. A fost deja influenţat de ritmul şi caracteristicile mişcărilor, de ritmul utilizat în discuţii. De

asemenea, este influenţat şi de impulsuri deja înregistrate în subconştient şi interpretate ulterior.

Caracteristicile acestei interpretări depind şi de situaţia din care soseşte negociatorul: o situaţie în care cel puţin una din părţi se simte nesigură, suspicioasă sau chiar defensivă.

Mai mult, fiecare parte se aşează la masa tratativelor cu o anumită experienţă anterioară, care poate să fie provenită din negocieri dificile sau o situaţie încordată la firma de unde provine. Astfel vom avea un pachet de impulsuri – nu neapărat evidente - ce pot fi uşor interpretate în mod negativ.

În aceste condiţii, dacă nu sunt făcuţi paşii potriviţi, atunci negocierea va începe într-o manieră dificilă.

B) Perioada critică şi influenţe în formarea climatului

Perioada critică în formarea climatului este scurtă, chiar foarte scurtă. Ea poate fi la nivelul secundelor, în mod sigur nu mai mare de câteva minute. Atmosfera creată în această foarte scurtă perioadă, în care părţile sunt împreună în afara negocierilor propriu-zise, poate fi permanentă şi de cele mai multe ori imposibil de îmbunătăţit ulterior.

Atitudinea adoptată de către părţi poate fi la rândul ei caldă sau rece, cooperativă sau suspicioasă, de colaborare sau defensivă. Ritmul în care se vor desfăşura negocierile va fi alert sau letargic. Modul în care decurg discuţiile – care este ordinea în care se vorbeşte şi cât de mult, se stabileşte tot în această perioadă. De asemenea tactica urmărită de fiecare dintre părţi devine vizibilă şi poate fi recunoscută de ceilalţi.

Desigur, aceste aspecte ale climatului nu sunt influenţate doar de ceea ce se întâmplă în primele câteva momente ci vor depinde şi de ceea ce s-a petrecut în preliminariile negocierilor sau, posibil, de modul în care vor decurge în continuare acestea. Însă impresia generală în primele momente este mult mai puternică decât orice idee preconcepută cu care părţile se aşează la masa tratativelor, iar dacă acestea există, atunci pot fi înlăturate foarte uşor.

Evident, o anumită dezvoltare a climatului va avea loc şi în timpul negocierilor propriu-zise, dar cel stabilit în primele momente rămâne de o importanţă capitală. El va forma nivelul în jurul căreia vor fi unele oscilaţii dar nu va avea loc nici o modificare semnificativă în sens pozitiv.

Cheia obţinerii unui climat corespunzător rămâne legată de ceea ce s-a întâmplat în momentele iniţiale. Pentru aceasta este foarte importantă o analiză atentă şi corectă a ceea ce se petrece în momentele de început şi modul în care putem genera un climat propice tratativelor.

Climatul optim ar trebui să fie:

- cordial,
- de colaborare,
- vioi,
- propice afacerilor.

O atmosferă cooperativă nu se poate obţine imediat, ci se face în timp şi cu tact. Problemele de afaceri nu se vor discuta imediat după începerea întâlnirii. Cele două părţi trebuie să aibă suficient timp pentru a ajunge de aceeaşi lungime de undă, să-şi aducă gândirea şi comportamentul la un numitor comun.

Din aceste motive este necesar ca subiectele abordate să fie neutre, fără a fi legate de afacerile propriu-zise. De exemplu se poate discuta despre:

- experienţe recente - ce fel de zi a avut oaspetele, persoanele cu care s-a întâlnit;
- subiecte exterioare – fotbal, hochei, golf sau chiar evenimente de ultimă oră (dacă acestea nu sunt prea deprimante);
- situaţia personală a oaspetelui, arătând un real interes faţă de aceasta şi excluzând indiscreţiile. De exemplu întrebarea uzuală pentru început "Ce mai faceţi?" dă un aspect intim discuţiei. Un răspuns în aceeaşi manieră poate fi "Mă simt foarte bine. Mi-am petrecut week-end-ul la pescuit şi a fost nemaipomenit. Dumneavoastră ce aţi făcut?"
- pentru negociatorii care s-au mai întâlnit în trecut, alte subiecte pot fi legate de experienţa socială comună sau ultimele succese.

Aceste discuţii introductive conduc părţile la o anumită sincronizare, la o "întâlnire a minţilor" acestora. De asemeni mesajele non-verbale sunt foarte pregnante în aceste momente. Prima impresie este cea lăsată de înfăţişare. Aceasta poate conduce la încredere sau la nesiguranţă, relaxare sau tensiune, discuţii constructive sau letargice. Elementele cheie ale înfăţişării, cele care vor întări impresia iniţială, sunt capul, spatele şi umerii.

În plus este de preferat ca şi îmbrăcămintea să fie într-un anume mod concordantă, deoarece ea poate fi întunecată sau strălucitoare, conformistă sau nonconformistă, îngrijită sau neglijentă.

Punând acestea în practică, apar ca esenţiale trei aspecte:

1. La un om de afaceri, ceilalţi se aşteaptă să fie îngrijit şi bine îmbrăcat.
2. Un om de afaceri englez ar trebui să fie îmbrăcat într-un costum închis la culoare.
3. Dacă vizitaţi o ţară cu obiceiuri formale (Norvegia sau Franţa), atunci ceilalţi oameni de afaceri se aşteaptă ca şi dumneavoastră să fiţi formali. În schimb în ţări mai puţin formale (Suedia sau Danemarca) îmbrăcămintea are o mai mică importanţă. Rămâne important să fiţi îngrijit, dar ţinuta poate fi un sacou şi pantaloni în loc de costum.

Impresia iniţială datorită ţinutei este repede înlocuită cu alte impresii, mai puternice, aduse de contactul vizual, de privirile partenerilor de negocieri. Există o mare putere a primului contact vizual între părţi. Privirile pot fi discrete sau furişate, inspirând încredere sau suspiciune.

Alte influenţe sunt datorate expresiei feţei şi gesturilor. De exemplu o strângere de mână poate fi interpretată fie ca o poziţie rezonabilă, fie ca una de forţă, fie ca una slabă. În societatea occidentală, gestul de a pune mâna stângă pe umărul partenerului de discuţie în timp ce se strâng mâinile este interpretată fie ca exuberantă: "Exagerează! E mai bine să fiu atent!", fie ca o demonstraţie de forţă: "A fost o strângere puternică, încearcă să mă domine!".

Şi mirosul poate contribui la crearea climatului; cineva poate să nu fie tolerat de partenerii de discuţie dacă nu trece pe la baie.

Ritmul discuţiilor se va stabili tot acum. Primele elemente sunt aduse de ritmul în care partenerii fac mişcările iniţiale – viteza cu care se intră în camera de negocieri, viteza cu care gazda îşi începe atribuţiile, ritmul în care debutează discuţiile. În stabilirea acestuia, cea mai frecventă dificultate este nesiguranţa despre ceea ce se va spune în primele momente. De aici apar pauzele şi întârzierile ce pot duce la un ritm lent al procesului de negociere. Pe de altă parte, graba şi nervozitatea pot crea un punct de plecare neadecvat.

Preliminariile vor stabili tonul şi starea ulterioară a tratativelor. Negocierile încep încă din momentul în care se stă în picioare, înaintea începerii discuţiilor propriu-zise, deoarece formalităţile sociale pot fi mai uşor îndeplinite stând în picioare decât aşezaţi pe scaune.

De exemplu, dacă se stă în picioare este mai uşor să se schimbe unghiul de contact sau să se indice cu mâna o anumită mişcare (cum ar fi aranjarea persoanelor la masă) în comparaţie cu poziţia aşezat, în care libertatea de mişcare este mult mai mică. Mai mult, deplasarea de la poziţia în picioare la poziţia aşezat poate sublinia trecerea de la partea introductivă la negocierile propriu-zise, astfel reuşind să se impulsioneze formarea unu mediu propice afacerilor. Adesea s-a demonstrat că, pentru început, formarea climatului este mai bună atâta timp cât se stă în picioare.

Merită o mică atenţie şi durata acestei perioade de început, care se mai numeşte şi “perioada de topire a gheţii”. Aici există o neconcordanţă generată de tendinţa de a se începe cât mai repede negocierile propriu-zise, pe de o parte iar pe de altă parte de necesitatea, deseori intuitivă de a avea suficient timp pentru acomodarea părţilor una cu cealaltă.

Este bine să se ia în considerare 5% din timpul estimat pentru negociere ca fiind necesar pentru topirea gheţii. Astfel, dacă întâlnirea este programată să dureze o oră, atunci această durată ar fi cam de trei minute. Dacă negocierile se întind pe parcursul a câteva zile atunci este de preferat ca partenerii de discuţii să ia prânzul sau cina împreună, înainte de primele întâlniri dedicate afacerilor.

Perioada de formare a climatului este deosebit de importantă şi atunci când negocierea se face de către o echipă şi nu de către negociatori individuali. De exemplu, atunci când se întâlnesc pentru prima dată echipe de patru negociatori, are loc o scenă încărcată de prezentări şi de strângeri de mâini. Această perioadă riscă să fie confuză, iar comunicarea între parteneri este foarte redusă. După ce se termină formalităţile de prezentare şi de strângere de mâini se formează un cerc de 8 persoane, cu o atmosferă rece, în care una sau două persoane discută iar restul rămân neimplicate.

Vom putea înlătura acest neajuns dacă vom sosi în grupuri mai mici. Cei opt pot fi împărţiţi uşor în câteva grupuri, fiecare cu 2-3 persoane, din echipe diferite. Înăuntrul acestor grupuri mici ar trebui să se audă un zumzet imediat de conversaţie. Acest zumzet este un fond sonor potrivit pentru toţi opt şi poate conduce la instalarea unui proces cald de comunicare încă înainte de începerea negocierilor propriu-zise.

1.3. Declanşarea tratativelor

a) Obiectivele şi importanţa debutului

În primul rând, această perioadă este importantă deoarece energia şi concentrarea sunt în mod natural la un nivel înalt la începutul oricărei activităţi. Va exista o perioadă de timp la început, în care fiecare va fi foarte concentrat, căutând să înţeleagă cât mai bine acţiunile partenerilor. Energia şi concentrarea acestui moment se vor deteriora rapid. După o perioadă în care persoanele stau împreună, atenţia şi concentrarea încep să slăbească şi fiecare va emite unele mesaje sau chiar nu va observa fapte importante. Dar pentru o perioadă scurtă de timp ne aşteptăm la o concentrare maximă.

În al doilea rând, importanţa perioadei constă în faptul că subiectele de debut vor fi stabilite tot acum. Alegerea acestora şi forma în care vor fi discutate va stabili un precedent pentru modul în care vor fi abordate şi subiectele următoare; astfel modelul negocierii se poate stabili în primele 2-3 minute. Iar acesta, odată stabilit, este mai dificil de modificat. În această etapă sunt uşor de ales subiectele de discuţie şi de creat condiţiile pentru tratativele ce vor urma între părţi.

În al treilea rând, această perioadă este importantă datorită atitudinilor ce vor fi conturate cu acest prilej. Fiecare parte va primi semnale despre ceea ce spune şi ceea ce face cealaltă parte, formându-şi păreri despre caracterul celorlalţi şi modelându-şi în consecinţă comportamentul. În această etapă părţile sunt atente la orice ar putea fi interpretat ca semn de agresiune şi vor deveni fie defensive, fie vor trece la contraatac.

În acest moment al negocierilor, obiectivul este de a stabili o înţelegere comună. Scopul nostru este de a demara negocierile într-o direcţie ce face posibil un avantaj maxim pentru ambele părţi. Presupunem că deja s-a stabilit o atmosferă cordială şi vioaie, iar acum va fi necesar să se stabilească:

- atmosferă propice afacerilor;
- o sincronizare a părţilor care va conduce direct la nucleul negocierilor;
- un proces de cooperare încă din primul moment la negocierilor;
- o bună înţelegere a secvenţei de activităţi ce pot fi anticipate de către ambele părţi;
- continuarea şi dezvoltarea ritmului stabilit anterior.

b) Metode utilizate în procesul de deschidere

Pentru a face o mai bună descriere a modului în care trebuie acţionat în acest moment este necesar să se distingă cele trei dimensiuni ale unei negocieri:

- **conţinutul;**
- **procedurile;**
- **şi interacţiunile personale.**

Conţinutul dă gama subiectelor ce vor fi abordate. De exemplu, în negocierea contractelor în domeniul petrolier, conţinutul va fi dat de stabilirea calităţii petrolului, a cantităţii, a modului şi termenelor de livrare, a modalitaţilor de plată. În cele bancare, conţinutul este dat de bani, adică sumele necesare, durata împrumutului, siguranţa împrumutului şi returnarea acestuia. Într-o negociere din domeniul comerţului cu maşini maşini acesta va fi dat de specificaţiile tehnice, controlul calităţii, preţul, livrarea sau termenele aferente. În negocierile contractelor de muncă (fie cu sindicatele, fie cu persoane

individuale) se vor include termenii în care se face angajarea, salariile sau recompensele ce vor fi acordate, atribuţiile de serviciu, etc.

Prin **procedură** vom face planificarea şi controlul întâlnirii, pregătirea mediului în care se vor desfăşura tratativele şi a subiectelor ce vor fi discutate, a modului în care vor decurge discuţiile în continuare.

Interacţiunile personale vor da modul în care persoanele implicate în negociere interacţionează una cu cealaltă, modul în care personalităţile lor intră în colaborare sau în conflict, maniera în care influenţează negocierile una din părţi şi reacţiile pe care cealaltă parte le poate avea. Aceste elemente sunt valabile atât pentru negocierile individuale cât şi pentru cele în echipă.

Negociatorii ce vin în contact trebuie în primul rând să adopte o anumită procedură în ceea ce priveşte discuţiile ce vor urma. Vor fi nesiguri şi nu se vor simţi în siguranţă dacă se avântă în discuţiile de deschidere fără a avea o imagine clară a ceea ce doreşte a fi obţinut şi în ce mod.

Utilizând termenii descrişi anterior, prima operaţie necesară priveşte dimensiunea interacţiunilor personale şi obţinerea unui bun climat de negociere. Apoi este necesar a se lucra asupra procedurilor ce vor fi urmate înainte de a se intra în abordarea conţinutului.

Pentru a se face trecerea de la relaţiile personale la o atmosferă de afaceri, părţile se deplasează către locurile pe care se vor aşeza pentru perioada de topire a gheţii. Imediat chiar, acţiunile alese pot confirma ritmul vioi ce este căutat. Vom avea o foarte scurtă perioadă în care persoanele vor sta jos şi îşi vor aranja hârtiile – aceasta este pauza necesară prin care se poate intra într-o nouă dimensiune, cea a afacerilor – dar nu trebuie să fie o întârziere prea mare sau o ezitare înainte ca primul comentariu să aibă loc.

Această pauză îşi are influenţa sa în ritmul în care vor decurge în continuare negocierile. Astfel vom avea ritmul în care prima persoană va vorbi, ritmul în care va răspunde, ritmul în care se va face comentariul introductiv.

Vom trece în revistă pe scurt elementele de care avem nevoie pentru a obţine o atmosferă pozitivă. Nu este neapărat necesară o perioadă foarte mare pentru discuţia cordială introductivă a topirii gheţii, astfel aceasta poate conduce la pierderea regretabilă a unor posibilităţi de dezvoltare a discuţiilor. În acest moment însă, este necesară conturarea unor idei clare despre ceea ce vrem să facem şi modul în care se doreşte a fi purtate tratativele.

De regulă, există patru subiecte ce vor fi acoperite în acest stadiu al discuţiilor:

- scopul,
- planul,
- durata,
- prezentarea actorilor implicaţi.

Scopul va da motivul pentru care părţile s-au întâlnit. El poate fi încadrat în unul din următoarele tipuri :

1. Explorativ – pentru a descoperi care pot fi interesele comune.

2. Creativ – în acest caz scopul este de a identifica posibilităţile profitabile pentru ambele părţi.
3. Prezentarea sau clarificarea situaţiei şi întrebările la care se va răspunde pentru aceasta.
4. O înţelegere de principiu.
5. O înţelegere în ceea ce priveşte unele detalii specifice.
6. Ratificarea unei înţelegeri negociată anterior.
7. Revederea evoluţiei situaţiei şi a planurilor.
8. Calmarea unei dispute, etc.

Planul este dat de agenda întâlnirii, adică subiectele ce vor fi discutate şi ordinea în care cele două părţi o vor aborda.

Durata va indica timpul estimat ca fiind necesar negocierii precum şi ritmul în care cele două părţi vor muta.

Actorii implicaţi sunt daţi de structura internă a persoanelor din fiecare echipă respectiv ce sunt, ce fac şi ce pot face acestea pentru ca întâlnirea să devină semnificativă.

Aceste elemente, şi în special primele trei – scopul, planul şi durata negocierii – sunt subiecte ce trebuie pregătite efectiv înainte de întâlnire.

1.4. Tipologia negocierilor

Negocierile se pot desfăşura la diverse nivele economice supunând atenţiei desfăşurarea tratativelor, obiectul şi scopul lor, precum numărul participanţilor şi modul în care se poartă acestea.

Obiectivele negocierii desfăşurate la nivel guvernamental urmăresc încheierea de acorduri, convenţii şi alte înţelegeri care vizează crearea cadrului instituţional-juridic de desfăşurare a relaţiilor economice între state.

La nivel neguvernamental (microeconomic) obiectivele constau în încheierea de contracte de import-export, cooperare alte contracte comerciale, etc.

Scopul negocierii poate fi încheierea de:

- acorduri ce vizează o problematică nouă;
- acorduri de prelungire care vizează angajamentul de-a respecta prevederile din contractul anterior;
- acorduri de extensiune - lărgesc sfera de aplicare a angajamentelor;
- acorduri de normalizare care urmăresc eliminarea unei stări anormale.

Comportamentul uman şi tipul intereselor ce intră în joc împart negocierile în personale şi colective, acestea fiind influenţate şi de numărul participanţilor şi de modul cum se poartă (directe şi indirecte).

Negocierile vizînd acte de vânzare cumpărare se prezintă în mai multe forme:

- în scris;
- telefonic;
- prin întâlniri directe;
- mixte (combinând formele anterioare).

Negocierile scrise se pot face prin: scrisori, telexuri, telegrame, fax.

Ordinea acţiunilor în cazul negocierilor scrise se prezintă astfel: transmiterea ofertei sau cererii de ofertă, după caz întocmirea observaţiilor la ofertă şi elaborarea contra-ofertei, acceptarea contra-ofertei sau încheierea unui contract distinct semnat de parteneri.

Pe parcursul negocierilor în scris pot interveni şi dialoguri sau tratative telefonice, întâlniri directe – caz în care negocierea capătă un caracter mixt. Negocierile telefonice pot comprima în una sau două convorbiri toate fazele enumerate la negocierea scrisă ele fiind considerate cele mai operative, necesitând costurile cele mai scăzute.

Negocierea prin întâlniri directe necesită prezenţa pe viu a partenerilor, în locuri stabilite în scopul definitivării prin tratative a obiectului acţiunii şi a condiţiilor de colaborare, de realizare a actului de vânzare-cumpărare.

CAPITOLUL II

ETAPELE PROCESULUI NEGOCIATIV ÎN TRANZACŢIILE COMERCIALE. ABORDARE MANAGERIALĂ

2.1. Pregătirea negocierilor comerciale. Echipa de negociatori.

În condiţiile în care strategiile sunt îndreptate către o cooperare în avantajul ambelor părţi este de o importanţă vitală să se construiască fundaţii ferme pentru începutul întâlnirii. Dar, înainte de începutul edificării acestor fundaţii, trebuie să se pregătească terenul pentru negociatori.

Din când în când, negociatorii fac două observaţii. Pe de o parte: "Nu am avut suficient timp pentru a pregăti foarte bine negocierea". Pe de altă parte, după întâlnire va spune: "Ei, ar fi fost mult mai bine dacă aş fi pregătit mai minuţios tratativele". Nu există nici un substituent pentru o pregătire adecvată. Vom pleca de la trei categorii de ipoteze:

1. Negociatorii şi-au pregătit terenul în direcţia cerută de contextul economic. Aceasta presupune că, de exemplu, cumpărătorul a verificat deja toate specificaţiile, cantităţile, numărul de ofertanţi, preţul pieţei. Bancherii au verificat disponibilităţile băneşti, rata dobânzii, statutul clientului, etc.
2. Negociatorii cunosc regulile ce guvernează teritoriul negocierilor. Regulile de cumpărare sau vânzare, comerţ şi/sau regulile internaţionale care vor fi aplicate, cadrul legal în vigoare.
3. Vom presupune că se poate ajunge la o înţelegere în cadrul a una – două întâlniri.

2.1.1. Conducerea preliminariilor

În general, ceilalţi se prezintă la negocieri nu doar pentru a prezenta faptele ci şi cu un mod de a conduce negocierile, cu anumite speranţe în privinţa comportamentului nostru şi cu intenţia de a contraataca dacă este nevoie.

Chiar dacă nu au pregătit în mod special negocierile, ei se prezintă la tratative cu impresii şi opinii care le vor influenţa modul de a reacţiona. Pentru a-I ajuta să-şi formeze atitudini principale şi să deţină informaţii corecte va trebui să pregătim cât mai atent scopul întâlnirii şi problemele ce vor fi discutate. Înainte de începerea tratativelor aceasta se poate stabili fie prin corespondenţă, fir prin telefon sau, în cazul unor întâlniri foarte importante, chiar prin întâlniri preliminare.

O mare parte a atitudinilor celorlalţi sunt deja formate, nu putem exercita o influenţă prea mare asupra lor în timpul preliminariilor, dar le putem influenţa impresiile despre noi, despre modul în care se aşteaptă să gândim astfel vom influenţa modul în care ei înşişi vor pregăti negocierile.

Parţial, aşteptările vor fi bazate pe elemente ce nu sunt sub controlul nostru, cum ar fi întâmplări ce le-au auzit povestite despre noi, tipul de relaţii pe care îl vor anticipa cu un partener în situaţia noastră, experienţa pe care o au din negocieri similare.

De asemeni, ceilalţi pot avea o evidenţă asupra noastră, uneori foarte exactă, apoi o evidenţă a afacerilor pe care alţi colegi le-au făcut cu organizaţia noastră, a modului în care negociem sau a felului în care am pus în practică angajamentele anterioare.

Totuşi, rămân şi preliminarii pe care le putem influenţa. Modul în care comunicăm înainte de începerea negocierilor trebuie să reflecte interesul de a trata cu ceilalţi, integritatea noastră şi faptul că suntem cooperanţi. Pentru a crea cele mai bune condiţii, trebuie să aplicăm regulile de bază ale comunicării între oameni: să fim politicoşi, prompţi, clari, concişi şi corecţi.

Trebuie de asemeni, să fim atenţi la volumul muncii pe care o vom face în preliminarii. Uneori trebuie să se negocieze unele afaceri ce par foarte dificile. Unele organizaţii apreciază pregătirea unui plan preliminar pe care să-l cunoască, în prealabil el conţinând problemele ce vor fi discutate şi durata optimă a negocierilor. Dar în afara acestui plan scris, orice comunicare suplimentară poate fi iritantă şi contra-productivă. Pentru alte organizaţii în schimb, în care formalităţile contează mult, este necesar să se construiască un plan preliminar stabilit în amănunt.

Este adevărat că uneori preliminariile pot fi neglijate, dar în alte situaţii ele pot deveni cea mai importantă parte a procesului de negociere.

În concluzie, este important modul în care se conduc preliminariile pentru a-i ajuta pe ceilalţi să se pregătească pentru negocieri şi pentru a ne asigura că vor intra în negocieri aşteptând relaţii acceptabile pentru toată lumea.

2.1.2. Informare în pregătirea negocierilor

Negocierea comercială este una din activităţile umane în care culegerea şi prelucrarea rapidă a informaţiilor joacă un rol foarte important. Primul pas în sporirea gradului de cunoaştere a partenerului îl constituie cunoaşterea diferitelor categorii de informaţii.

Culegerea de informaţii pentru negociere poate fi realizată utilizând următoarele surse:

1. Surse de informare din ţară

- Compartimente de conjunctură-marketing şi servicii operative din cadrul întreprinderilor cu activitate de comerţ exterior;
- Institutul de Economie Mondială; Centrul Român de Comerţ Exterior;
- Institute de proiectări şi cercetări;
- Societatea comercială SICOMEX Bucureşti;
- Direcţii de specialitate din Ministerul Comerţului;
- Studii de conjunctură;
- Studii de piaţă;

- Studii de produs;
- Studii de marketing;

2. Surse oficiale de informaţii

- ONU cu organismele sale specializate;
- Publicaţii, anuare, rapoarte, sinteze;
- Organisme şi organizaţii internaţionale (ONUDI, PNUD, UE, OCDE);
- Autorităţi centrale şi locale din diferite ţări;
- Organisme economice internaţionale (FMI, BIRD, UNCTAD, OMC);
- Camere de comerţ şi industrie;
- Asociaţii ale exportatorilor;
- Servicii de urmărire a presei;
- Institute de marketing şi conjunctură;
- Institute de învăţământ;
- Redacţiile unor ziare şi reviste;
- Bibliotecile.

3. Surse ale partenerilor de pe piaţă:

- Bănci, furnizori, clienţi;
- Parteneri de afaceri;
- Cercul de relaţii din rândul personalităţilor economice, oameni de ştiinţă, lideri de opinie;
- Prospecte ale partenerilor în care sunt prezentaţi conducătorii firmei;
- Agenţi, comisionari, brokeri, intermediari.

Categorii de informaţii şi tehnici de obţinere

1. Informaţii oferite

- prospecte, cataloage;
- comunicate de presă;
- ştiri privind relaţiile de afaceri;
- legi şi reglementări publicate;
- reclame, prospecte;
- publicitate;
- parteneri potenţiali;
- date statistice publicate.

2. Informaţii deschise

- cărţi de telefon;
- enciclopedii, studii;
- date publicate;
- tabele de preţuri;
- date publicate în ziare, reviste şi în presa de specialitate;
- ştiri şi reportaje radio şi TV;
- preţuri, soluţii şi cursuri practicate la burse;

Informaţiile oferite şi cele deschise pot fi obţinute prin:

- ❖ documentare şi cercetare de birou;
- ❖ solicitare la sursa de proiectare şi cataloage;
- ❖ chestionarea partenerilor de pe piaţă;
- ❖ cumpărarea publicaţiilor respective;
- ❖ schimb de informaţii (mese rotunde, târguri şi expoziţii).

3. Informaţii voalate:

- ➢ date privind cifra de afaceri;
- ➢ procese de fabricaţie utilizate;
- ➢ intenţii viitoare de export, import, investiţii;
- ➢ preţuri practicate la diferite nivele de distribuţie.

Aceste informaţii pot fi corelate prin:

- ❖ elaborarea de combinaţii a diferitelor informaţii obţinute;
- ❖ examinarea, sub diferite aspecte a produselor concurenţei (evidenţierea punctelor “tari” şi “slabe”).

4. Informaţii de uz intern

- ➢ date asupra unor fenomene care pot influenţa piaţa;
- ➢ informaţii confidenţiale (comisioane plătite, agenţi şi comisionari utilizaţi);

Aceste informaţii pot fi obţinute prin:

- ❖ cercetări de opinie;
- ❖ anchete pe bază de chestionare;
- ❖ discuţii cu parteneri de afaceri.

5. Informaţii secrete

- ➢ metode de penetrare pe piaţă;
- ➢ reţele de distribuţie utilizate;
- ➢ scheme de organizare;
- ➢ contracte, bonificaţii, politici comerciale;
- ➢ strategii de marketing.

Aceste informaţii pot fi obţinute prin:

- ❖ relatări ale foştilor angajaţi;
- ❖ ameninţarea cu crearea unor probleme de piaţă;
- ❖ oferirea de contraservicii sau cadouri.

Întocmirea dosarelor de negociere

Datele şi informaţiile culese de echipa de negociere din sursele menţionate sunt analizate, selectate şi incluse în dosare organizate şi sistematizate pe categorii de probleme: tehnice, comerciale, de transport, de plăţi şi credite.

a) Dosarul cu specificaţia tehnică

În multe cazuri pentru negocierea produselor de serie introduse deja pe piaţă este suficientă specificaţia tehnică materializată în prospecte. Pentru instalaţii, echipamente mai complexe este însă necesară elaborarea unor fişe tehnice în care să fie înscrisă amănunţit descrierea parametrilor tehnici şi de calitate, toleranţele şi garanţiile tehnice.

Fişele tehnice se redactează în câteva limbi de circulaţie internaţională, iar uneori şi în limba beneficiarului sau în limba internaţională indicată de acesta. Ele nu conţin preţuri sau alte estimări valorice, acestea fiind elemente comerciale de negociere.
Fişele tehnice se înaintează partenerului cu câteva săptămâni înainte de începerea negocierilor spre a-i da posibilitatea să le studieze şi eventual să solicite completări în perioada de analiză. Conţinutul lor trebuie să exprime în mod cât mai exact caracteristicile tehnice şi de calitate ale produsului.

b) Dosarul cu specificaţia comercială

Se referă la condiţiile de preţ şi celelalte condiţii comerciale necesare contractului, materializate în fişe comerciale. De regulă, fiecare fişă tehică corespunde unei fişe comerciale şi aceasta din urmă are caracter de confidenţialitate.

În fişa comercială sunt menţionate următoarele elemente:

- condiţiile comerciale ce urmează a fi negociate comparativ cu ale firmelor concurente şi cele obţinute de la alte tranzacţii;
- elemente extrase din studiile referitoare la conjunctura şi prognoza evoluţiei pieţei în viitor;
- nivelul de preţ minim sau negociat;
- clauze de inserat în contract privind: condiţia de livrare, felul ambalajului, modul de rectificare a preţurilor la vânzările pe termen lung, protejarea preţurilor de riscurile fluctuaţiilor cursurilor valutare de schimb, garantarea plăţii în cazul vânzărilor pe credit.

c) Dosarul cu situaţia şi conjunctura pieţei

Ca material ajutător şi de orientare generală, echipa are nevoie de studii de conjunctură privind obiectul viitorului contract. Materialele din acest dosar trebuie să reflecte elemente ale contractelor încheiate de firme concurente privind aspecte tehnice şi comerciale.

De asemenea, dosarul cuprinde analiza privind măsurile de politică comercială luate de ţara respectivă privind taxele vamale, impozitele, suprataxele şi alte restricţii precum şi facilităţile acordate de stat, puterea de cumpărare a monedei locale, modul de transfer al fondurilor acumulate, posibilităţi de transport şi comunicaţii.

d) Dosarul privind concurenţa de pe piaţă

Succesul negocierilor sporeşte atunci când echipa este bine documentată privind posibilităţile industriale şi comerciale pe care le au firmele prezente pe piaţă, comportarea produselor livrate de concurenţă, depistarea slăbiciunilor calitative şi tehnice şi a nemulţumirilor pe care le au beneficiarii în procesul de utilizare sau exploatare.

De asemenea, este important de depistat firmele concurente interesate să coopereze la exportul pe aceeaşi piaţă, fapt ce poate conduce la sporirea eficienţei, ca urmare a creşterii productivităţii.

e) Dosarul cu situaţia (bonitatea) partenerului

Cunoaşterea situaţiei materiale şi financiare a partenerului este imperativ de strictă utilitate şi îi conferă echipei posibilitatea să selecţioneze clientela potenţială mai cu seamă la vânzările pe credit.

Intrarea în relaţii de afaceri trebuie să se facă numai cu agenţi economici solvabili, cu reputaţie comercială, indiferent de mărimea şi natura obiectului ce se negociază, spre a evita litigiile posibile în relaţiile cu parteneri insolvabili.

Din dosarul de negociere trebuie să rezulte sediul partenerului, situaţia bunurilor materiale pe care le are, capitalul financiar şi valutar, creditele primite şi încă nerambursate, băncile care garantează solvabilitatea, relaţiile pe care le are cu diverse firme de pe piaţă, eventuale referinţe bancare privind bonitatea, situaţia bilanţului pe ultimul an şi la zi, relaţiile pe care le are cu autorităţile statului.

f) Dosarul cu sursele de finanţare

Construirea unor obiective economice complexe este de neconceput fără finanţarea lor de către instituţii bancare sau financiar-valutare internaţionale (FMI sau BIRD). Pe baza informaţiilor culese echipa de negociere trebuie să contacteze mai multe surse potenţiale de finanţare în situaţia în care partenerul nu şi-a asigurat mijloacele de plată necesare prin propriile eforturi şi relaţii. Echipa trebuie să-şi cristalizeze bine punctul de vedere, înainte de începerea negocierilor cu privire la posibilităţile şi sursele de finanţare.

Planul tactic al negociatorului

Este antrenamentul care îi direcţionează modul de acţiune, căile de urmat şi-i defineşte posibilităţile tactice, în limitele strategiei generale. Aceasta este o schemă bazată pe capacitatea lui profesională şi pe calităţile psiho-fiziologice pe care le are. Acest instrument are ca scop să-i definească negociatorului atitudinea globală pe care s-o adopte faţă de partenerul său.

Alcătuirea acestui plan este influenţată în principal de:

- informaţii privind capacitatea şi calităţile partenerului şi cu privire la tranzacţiile încheiate de acesta;
- experienţa eventualelor negocieri pe care le-a mai avut cu acesta;

- informaţii cu privire la calităţile, capacitatea membrilor echipei de negociere şi a modului lor de colaborare;
- verificarea planului cu membrii echipei sale de negociere.

În legătură cu informaţiile privind relaţiile partenerului cu negociatorul trebuie să fim bine documentaţi, întrucât într-un fel se negociază cu un partener instransigent, într-un fel se negociază cu un partener coleric, care nu suportă nici un fel de reproş fără să reacţioneze violent şi într-un fel se negociază cu un partener cu un temperament calm, plin de răbdare, raţional.

În legătură cu experienţa negocierilor avute cu partenerul, negociatorul deţine elemente spre a-şi croi tactica pe care să o adopte faţă de acesta, mai cu seamă atunci când s-a întâlnit în mai multe runde de negocieri care s-au soldat cu tranzacţii de afaceri. Elaborarea atitudinii de urmat este mai facilă, în cazurile în care din componenta echipei de negocieri fac parte aceleaşi persoane.

Informaţiile cu privire la membrii echipei de negociere adverse sunt importante întrucât trebuie avut în vedere şi faptul că măiestria negociatorului se poate desfăşura numai în limitele mandatului şi opiniei comune a întregii echipe. Trebuie depistate în structura echipei oponente acele opinii pătrunse de spirit de cooperare şi înţelegere care pot avea influenţă hotărâtoare în adoptarea deciziilor finale, chiar dacă negociatorul principal nu este suficient de constructiv.

Verificarea planului tactic intim, al fiecărui negociator, se face prin supunerea acestuia analizei membrilor echipei de negociere. În urma analizei se ajunge la o schiţă de gândire colectivă cu forţă sporită care este pusă în aplicare. De altfel, complexitatea şi diversitatea obiectivelor de negociat nu permit nimănui să se pregătească multilateral de aşa manieră încât să facă faţă la toate problemele tehnice, comerciale, de plăţi, etc., pe care le presupun negocierile.

a) Cunoaşterea produsului

Un aspect deosebit în pregătirea negocierilor îl constituie cunoaşterea sub toate aspectele a produselor care sunt comercializate, fapt ce-I conferă negociatorului o notă de profesionalism.

Cunoaşterea produsului îmbracă următoarele aspecte:

- Însuşirile produsului din punct de vedere tehnic şi comercial faţă de standardele internaţionale;
- Potenţialul faţă de concurenţă;
- Coeficientul de exporetabilitate;
- Ciclul de viaţă al produsului şi negocierile.

- **Însuşirile produsului din punct de vedere tehnic şi comercial**

Cunoaşterea produsului sub toate aspectele sale tehnice şi comerciale se referă la: materialele ce intră în componenţa produsului, procesul tehnologic de fabricaţie, modul de utilizare, avantaje pentru utilizatorul final, ambalaj, colorit, expediere, cantităţi disponibile, preţ, modalităţi de plată, credite, garanţii, servicii şi programe de promovare.

- **Potenţialul faţă de concurenţă**

Cunoaşterea acestui potenţial permite o valorificare mai bună a produselor pe pieţele externe. De aceea se impune o cunoaştere şi studiere cât mai precisă a produselor concurenţei: diferenţa dintre produse, punctele negative şi dezavantajele ce le prezintă produsul propriu faţă de al concurenţei. Descrierea generală a bunurilor nu impresionează pe nimeni, descrierea în detaliu convinge. Preţul nu se susţine prin vorbe vagi, iar obiecţiile ridicate de client nu pot fi discutate inteligent, decât dacă eşti foarte bine pregătit.

- **Coeficient de exportabilitate**

De multe ori, un mic avantaj faţă de concurenţă, specific calităţii, designului, ambalajului, reclamei, face ca produsul să fie acceptat şi solicitat. Important este de a cunoaşte psihologia cumpărătorului, pentru că, în afară de faptul că toţi cumpărătorii urmăresc să obţină beneficii cât mai mari, unii doresc să devină lideri în activitatea lor, alţii pun preţ pe prestigiul şi admiraţia ce o pot obţine prin cumpărarea produsului. De aceea, trebuie cunoscute căile prin care argumentele folosite să satisfacă atât necesităţi ca prestigiu şi admiraţie.

- **Ciclul de viaţă al produsului**

În cadrul negocierilor trebuie să se ţină seama de ciclul de viaţă al produsului. Adaptând negocierile în funcţie de acest ciclu, se ajunge la rezultate surprinzător de bune sub aspectul volumului de vânzări.

În faza de lansare a produsului, se recomandă negocieri bazate pe calitatea produsului, care influenţează în cel mai înalt grad volumul de desfaceri. Negocierile se suplimentează cu reclama. Împreună cu agentul de publicitate se stabileşte perioada oportună de transmitere a inserţiilor publicitare. Preţul şi desfacerea în această fază influenţează în mai mică măsură.

În faza de ascensiune, preţul este elementul determinant. Se intervine cu idei sofisticate în ceea ce priveşte designul, ambalajul, service-ul. Trebuie să se ţină seama că, mai ales la începutul perioadei, concurenţa este foarte puternică. Trebuie găsite motive de combatere a obiecţiilor.

În faza de declin, piaţa este saturată şi plină de imitaţii ce duc la scăderea preţului. Se cer a se pune în evidenţă noi utilizări ale produsului. Un rol deosebit joacă în această etapă reducerile de preţ, deservirea şi reclama, pe care trebuie să se bazeze negocierile. În mod normal, în faza de declin se acţionează din nou cu tehnicile de promovare, reactivându-se ciclul de viaţă al produsului pentru un nou reciclu.

b) Cunoaşterea partenerilor

Un bun negociator trebuie să-şi pregătească, să-şi gestioneze şi să-şi controleze acţiunile, în funcţie şi de informaţiile pe care le deţine despre fiecare client potenţial, pentru care trebuie să se elaboreze fişe individuale care să cuprindă următoarele rubrici:

Nr.	Rubrica	Elemente
1.	Semnalmente	- Nume, adresă, telefon, fax, etc.
2.	Structura	- istoric - evoluţii previzibile
3.	Strategie	- elementele strategiei, politica de deschidere, stilul de relaţii, politica de produs, preţ, promovare, politica de personal
4.	Aprovizionarea	- surse de aprovizionare - calitatea surselor de aprovizionare - proces de fabricaţie
5.	Piaţa	- poziţia pr piaţă, politica de comercializare, motivaţii - concurenţa
6.	Istoricul relaţiilor comerciale	- vânzări de produse - rentabilitate
7.	Plan de acţiune pe termen mediu (3 ani)	- obiective - mijloace de acţiune - măsuri de control
8.	Plan de acţiune pe termen scurt (1 an)	- obiective precise cantitativ, cifra de afaceri, marketing
9.	Urmărirea realizărilor anuale	- concretizarea acordurilor - nerealizări – explicaţii
10.	Note şi dări de seamă	- raportul vizitelor - referinţe parteneri, articole în presă

Orice comerciant sau om de afaceri, în activitatea sa de negociator trebuie să fie şi bun psiholog, să cunoască oamenii, deci clienţii. În munca de zi cu zi se vine în contact cu partenerii externi care au caractere diferite, interese diferite şi, în general, puţin timp la dispoziţie pentru discuţii.

Negociatorii care deţin informaţii asupra clienţilor, dar au şi o experienţă psihologică, vor fi în stare să conducă discuţiile în aşa mod ca ele să ducă la rezultatele dorite. În promovare, mai întâi se identifică nevoile clienţilor, apoi modul cum produsele şi serviciile respective satisfac aceste nevoi, după care se aleg instrumentele de promovare prin care clienţii sunt informaţi de modul de satisfacere a acestora.

În ceea ce priveşte comportarea în discuţii, din practică s-a văzut că dacă vorbeşti mai puţin şi asculţi mai mult, prestigiul sporeşte în faţa clientului. Un alt aspect este acela că servialitatea nu face parte din personalitatea unui bun negociator. Legătura de afaceri se clădeşte pe alte baze. O mică apreciere zisă mai des, o admiraţie fără gelozie, un interes în rezultatele personale ale clientului, vor duce la o apreciere ce va fi baza relaţiilor comerciale.

Un alt principiu este acela de a căuta să vorbeşti întotdeauna în termenii clientului, adică în ce fel acesta ar putea ca prin achiziţionarea produsului sau serviciului respectiv să-şi satisfacă nevoile, să facă economie de timp, de forţă de muncă, de bani şi în final, cum ar putea să-şi maximizeze beneficiile. În acest caz, clientul va fi dispus să discute cu mai multă plăcere.

În discuţiile cu clientul căutaţi să nu fiţi pisălog; aceasta trezeşte agresiune şi totodată căutaţi a folosi tehnica pauzei. Aceasta este o armă precisă în tratative, în scopul de a face să vorbească şi pe cel mai zgârcit client în vorbe. Dacă fiecare urmăreşte să fie amabil, atunci discuţiile vor fi urmate de un succes rapid.

2.2. Desfăşurarea tratativelor

2.2.1. Comunicarea în cadrul negocierilor

A. Aspecte teoretice privind comunicarea

a) Definirea conceptului

Acest paragraf îşi propune definirea conceptului de comunicare şi ilustrarea complexităţilor sale precum şi definirea unor noţiuni.

Comunicarea este un proces extrem de complex. Ea se relizează prin intermediul mai multor feluri de limbaje, poate fi perturbată de diferiţi factori, depinde de contextul în care are loc, este specifică fiecărui individ, poate avea loc la diferite niveluri.

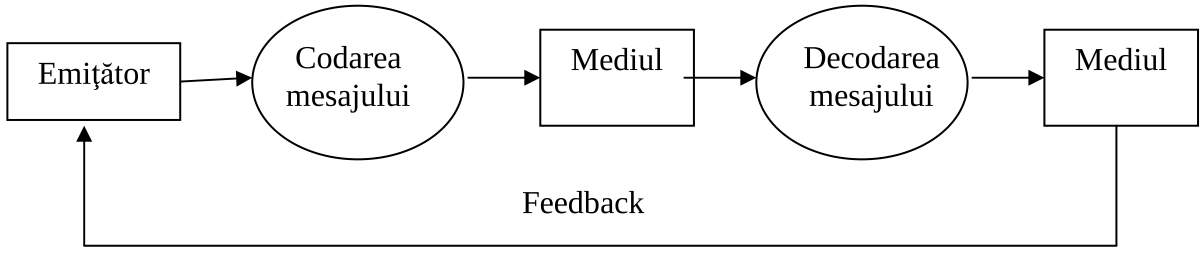
Pentru a înţelege mai bine rostul comunicării ar fi bine să stabilim clar de ce comunicăm.

Ori de câte ori scriem sau vorbim, încercând să convingem, să explicăm, să influenţăm, să educăm prin intermediul procesului de comunicare, urmărim întotdeauna patru scopuri principale:

- să fim receptaţi (auziţi sau citiţi)
- să fim înţeleşi
- să fim acceptaţi
- să provocăm o reacţie (o schimbare de comportament sau atitudine).

Dacă nu reuşim să atingem nici unul dintre aceste obiective, înseamnă că nu am reuşit să comunicăm.

Schema simplificată a oricărui proces de comunicare poate fi prezentată astfel:



Pornind de la această schemă, **comunicarea** poate fi definită ca fiind ***sistemul de transmitere a unor mesaje (informaţii, atitudini, sentimente, emoţii, idei, decizii, etc.) de la EMITENT (sursa mesajului) la DESTINATAR.*** Acesta din urmă va recepţiona mesajul şi îşi va formula un răspuns către emitent.

A comunica presupune un transfer de informaţii în ambele sensuri. A informa este un proces de transmitere a unor mesaje într-un singur sens. De aceea trebuie făcută o distincţie clară între comunicare şi informare (există o relaţie de incluziune între cele 2 concepte, comunicarea incluzând informarea, nu şi invers). Comunicarea nu se încheie odată cu preluarea sau receptarea informaţiei. Informaţia poate exercita o influenţă efectivă asupra opiniilor, ideilor sau comportamentului celor ce o receptează. Procesul poartă numele de ***efect al comunicării***.

Dacă un emiţător doreşte să transmită o informaţie unui receptor, informaţia trebuie să fie inteligibilă. *Emiţătorul* trebuie să-şi găsească cuvintele să se exprime. Pentru a se face înţeles, oral sau în scris, el trebuie să-şi codifice mesajul, mesajul este transpus în semnale care pot străbate canalul spre receptor. *Receptorul* trebuie să decodeze mesajul transpus în semnale şi să-l interpreteze.

Mesajele transmise pot fi ***verbale*** (exprimate cu ajutorul cuvintelor), ***nonverbale*** (de exemplu: limbajul corpului, al spaţiului, al timpului, al lucrurilor şi al culorilor) sau ***paraverbale*** (de exemplu: tonalitatea şi inflexiunile vocii, ritmul de vorbire, modul de accentuare a cuvintelor, pauzele dintre cuvinte, ticurile verbale).

b) Principalele canale de comunicaţie

Drumul pe care-l parcurge un mesaj de la sursă la receptor se numeşte ***canal de comunicare*** şi are ca suport mijloace tehnice cum ar fi: telefonul, calculatorul, faxul, telexul, mijloacele audio-video. Canalele de comunicare pot fi formale, în sensul că sunt prestabilite pentru a sprijini îndeplinirea anumitor obiective (de exemplu: sistemul canalelor de raportare dint-o companie) sau neformale. Canalele neformale se stabilesc pe alte baze decât regulamentul impus, cum ar fi preferinţele, interesul personal (ex: canalele prin care se difuzează zvonurile).

Teoriile moderne privind comunicarea pornesc de la structura principalelor etape ce caracterizează acest proces:

1. CONTACTUL

Acesta reprezintă prima etapă evidentă, în sensul că publicul ţintă trebuie să facă cunoştinţă cu mesajul transmis de firmă.

2. ATENŢIA

Fiecare destinatar al mesajului filtrează informaţiile pe care le primeşte şi nu le reţine decât pe cele care sunt susceptibile de a-l interesa.

3. PERCEPEREA

Dacă mesajul a fost primit, el este decodat de către destinatar. Acesta îi va da un anumit sens şi o anumită importanţă, în funcţie de propria-I judecată şi personalitate.

4. CUNOAŞTEREA

Informaţia decodată va fi eventual memorată, cu o precizie variabilă, în funcţie de gradul de implicare al destinatarului mesajului post receptare.

5. ATITUDINEA

Informaţia va fi confruntată cu sistemul de valori şi opinii al destinatarului şi se va traduce printr-o atitudine favorabilă sau nefavorabilă vis-à-vis de marca sau produsele propuse.

6. CONVINGEREA

Dacă mesajul îl va convinge pe destinatar, acesta se va traduce printr-o atitudine favorabilă faţă de produs şi prin intenţia de a cumpăra produsul respectiv.

7. ACŢIUNEA

Această etapă finală reprezintă, în fapt, concretizarea intenţiei de cumpărare a produsului în cauză.

Canalele de comunicare se pot împărţi în două mari categorii:

✓ ***Canale necontrolabile de întreprindere (autonome):*** articole de presă ale jurnaliştilor, publicaţiile asociaţiilor de consumatori, zvonurile, etc.

Întreprinderea nu are nici un fel de control asupra informaţiilor vehiculate prin acest tip de canale. Acest tip de comunicare este gratuită, ceea ce constituie un avantaj dacă informaţia vehiculată este favorabilă companiei. În schimb, dacă dintr-un motiv sau altul, informaţia vehiculată creează o imagine negativă a produselor şi firmei, jurnaliştii, reprezentanţii asociaţiilor de consumatori, angajaţii care au difuzat zvonurile etc. se transformă în adevăraţi duşmani ai companiei.

Datorită caracterului lor vag şi necontrolabil, zvonurile constituie unul dintre cele mai ciudate aspecte ale fenomenelor legate de comunicare. De cele mai multe ori nu se poate cunoaşte sursa lor exactă şi nu se poate anticipa unde vor ajunge. Specialiştii care au studiat acest fenomen au constatat că un zvon bazat pe premise false nu are un impact mai slab decât unul bazat pe fapte reale.

Pentru a evita efectele negative ale popularizării unor zvonuri, companiile trebuie să cunoască şi să evite situaţiile care favorizează apariţia lor.

Se pot menţiona în acest sens:

- lipsa unor informaţii autentice sau oficiale;
- existenţa unor informaţii autentice, dar incomplete;

- ➢ deciziile prelungite în chestiuni de importanţă majoră;
- ➢ existenţa unor antagonisme personale şi conflicte organizaţionale.

Cea mai bună metodă de combatere a zvonurilor constă în difuzarea unor informaţii corecte, complete şi cu promptitudine, păstrând canalele de comunicare deschise în ambele sensuri.

Dacă totuşi, în ciuda eforturilor companiei de combatere a apariţiei zvonurilor, acestea au fost lansate şi au tendinţa de a se propaga rapid, managerii pot proceda la lansarea unor contrazvonuri cu ajutorul colegilor şi al peroanelor de încredere sau pot apela la câţiva lideri de opinie pentru clarificarea situaţiei create.

✓ ***Canale controlabile de către întreprindere*** sunt acelea prin care compania îşi face publicitate (televiziune, radio, reviste şi ziare, filme, conferinţe), îşi promovează vânzările, îşi realizează activitatea de relaţii publice, sponsorizare, mecenat, etc.).

Canalele de comunicare prin care compania îşi va difuza mesajele vor fi selectate ţinându-se cont de anumite criterii: bugetul disponibil, publicul ţintă, caracteristicile produselor oferite, obiectivele urmărite de firmă, audienţa de care se bucură aceasta, etc.

Scopul oricărei companii, într-o economie concurenţială, este acela de depăşire a pragului de rentabilitate şi de obţinere a unui profit cât mai mare. Companiile care nu vor reuşi să-şi atingă acest obiectiv vor fi eliminate mai devreme sau mai târziu de pe piaţă.

Pentru a obţine un profit cât mai mare, este nevoie ca firma să vândă cât mai mult, în condiţiile optimizării raportului calitate-preţ.

c) Barierele în calea comunicării internaţionale

În drumul pe care-l parcurge un mesaj de la emiţător la receptor pot apărea anumite perturbaţii, cunoscute şi sub denumirea de zgomote[23].

Dintre perturbaţiile externe care pot afecta eficienţa şi eficacitatea procesului de comunicare cele mai frecvente sunt:

- mediul fizic nepropice în care are loc comunicarea (de ex.: o încăpere prost iluminată şi antifonată);
- distanţa prea mare sau prea mică între persoanele care comunică. Aceasta poate afecta comunicarea în sensul unei proaste receptări în cazul distanţelor mari întrucât persoanele implicate nu se aud sau se aud în mod defectuos. Distanţa prea mică, de asemenea poate altera procesul comunicării prin stânjenirea interlocutorului în cazul depăşirii spaţiului perceput ca personal;
- stimulii vizuali care distrag atenţia (de exemplu interlocutorul este îmbrăcat neadecvat, o atmosferă de dute-vino în încăperea în care are loc comunicarea, ticuri ale interlocutorului, o fardare violentă, etc.);
- timpul şi circumstanţele nepotrivite pentru schimbul de mesaje (de exemplu: în afara desfăşurării programului de lucru, înaintea desfăşurării unui eveniment important);

[23] Vezi *“Comunicarea Managerială, concepte, deprinderi, strategie”* – **Rodica M. Candea, Dan Candea** – Ed. Expert 1996.

- întreruperile repetate ale procesului de comunicare (apeluri telefonice, intrări şi ieşiri din încăpere, etc.) care nu permit concentrarea asupra comunicării şi creează o stare de stres şi sentimentul pierderii de timp;
- mijloacele tehnice cu funcţionare defectuoasă: telefon cu paraziţi, imprimanta neperformantă, etc.;
- structura organizaţională prin intermediul sistemului de canale formale de comunicare cum ar fi: obligativitatea de a te adresa mai întâi şefului direct, care se va adresa apoi şefului sau până a se ajunge la factorul de decizie final (în tot acest lanţ ierarhic există posibilitatea ca mesajul să ajungă modificat la superiorul ierarhic.)

De regulă, aceste perturbaţii externe sunt uşor de identificat, iar odată identificate se poate acţiona direct asupra lor în vederea reducerii la maxim a acestora.

Procesul comunicării în cadrul unei firme nu este lăsat la voia întâmplării. Din ce în ce mai multe firme folosesc comunicarea ca instrument de a se face cunoscute, de a-şi prezenta produsele şi avantajele oferite, de a-şi întări poziţia pe piaţă. Comunicarea, în zilele noastre, a devenit sinonimă cu puterea. Firma care reuşeşte să o folosească eficient şi să o controleze deţine adesea cheia puterii şi a succesului comercial.

Companiile, devenind conştiente de rolul comunicării, au angajat personal specializat pentru vânzări în scopul de aş-i face cunoscute mesajele comerciale, au apelat la agenţii de publicitate, de promovare a vânzărilor şi de marketing direct pentru a le elabora campaniile, au utilizat serviciile de consulting pentru relaţiile publice în scopul îmbunătăţirii imaginii.

Orice întreprindere este angrenată într-un sistem complex de comunicări comerciale. Ea comunică cu clienţii, cu distribuitorii, cu furnizorii, cu autorităţile de stat, cu banca, cu acţionarii. De aceea este bine să se construiască un plan de relaţii publice care să cuprindă strategia de comunicare a firmei. În felul acesta se poate proceda la o evaluare a acţiunilor firmei şi la o analiză profundă a consecinţelor acestora pe termen lung şi pe termen scurt, având practic controlul asupra procesului de comunicare.

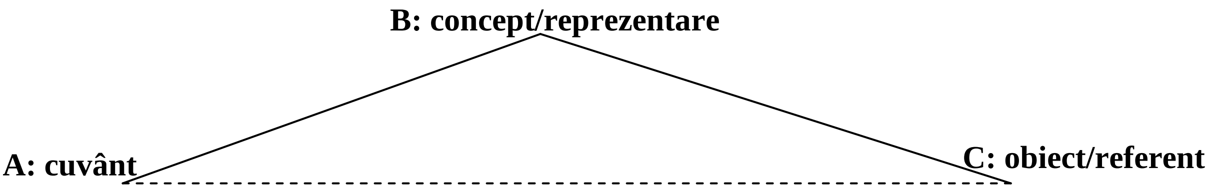
B. Comunicarea verbală şi comunicarea nonverbală

Cercetări făcute de specialişti în ştiinţa comunicării relevă faptul că, în comunicarea directă “face to face”, 60-80% se realizează prin mijloace non-verbale şi numai 20-40% prin cele verbale şi vocale.

Deprinderile elementare de comunicare eficientă pot fi însuşite într-un timp relativ scurt, cu rezultate spectaculoase pentru fiecare dintre noi, dar pentru însuşirea lor este nevoie de tenacitate şi de un exerciţiu sistematic. Aceste deprinderi, verbale şi non-verbale, devin extrem de interesante în activităţile comerciale, în negocieri şi în diverse convorbiri de afaceri.

Oamenii, pentru a-şi exprima ideile, opiniile, acordul, dezacordul sunt nevoiţi să folosească în mod corect cuvintele. Cuvintele sunt concepte arbitrare, dar funcţionalitatea lor creşte odată cu numărul celor care le folosesc.

C.K. Ogden şi I.A. Richards, autori ai cărţii *“The meaning of meaning”*, au fost cei care au dezbătut pentru prima oară conceptul de semnificaţie a cuvintelor, elaborând aşa-numitul triunghi fundamental.



În concepţia autorilor, între cuvânt şi obiectul la care acesta se referă nu există o relaţie directă. Cuvintele sunt asociate unor concepte sau înţelesuri, acestea din urmă referindu-se la obiectele reale. Relaţia dintre cuvânt şi referent nu este, de aceea, de ordin cauzal, ci reprezintă rezultatul unei asociaţii pe care o face vorbitorul şi ascultătorul. Pe baza acestui model, procesul de comunicare ar putea fi descris astfel:

- pentru ascultător, faptele se petrec în următoarea succesiune: auzind cuvântul “autoturism”, de exemplu, el se va gândi la un autoturism şi va înţelege astfel ce spune vorbitorul;
- pentru vorbitor, faptele se petrec în succesiune inversă: dintr-un motiv sau altul, el se gândeşte la un autoturism, ceea ce îl va obliga să pronunţe cuvântul.

Aspectele non-verbale ale comunicării au început să fie studiate în jurul anilor ’60, iar publicul a luat cunoştinţă despre acestea datorită lui Julius Fast, după publicarea în 1970 a cărţii acestuia despre limbajul trupului.

În opinia autorului Albert Mehrabian, în comunicarea interumană, 7% sunt mesaje verbale exprimate în cuvinte, 38% sunt mesaje verbale exprimate prin ton, inflexiuni vocale, iar 55% sunt mesaje non-verbale. Profesorul Ruy Birdwhistell confirmă afirmaţiile lui Mehrabian şi în plus, afirmă că o persoană obişnuită în cursul unei zile vorbeşte efectiv 10-11 minute, o propoziţie normală durează aproximativ două secunde, iar într-o conversaţie punctuală, partea verbală reprezintă sub 35%, iar cea non-verbală peste 65%.

Comunicarea nonverbală înseamnă a transmite un mesaj, altfel decât prin cuvinte. Felul în care stăm, mergem, dăm din umeri, hainele pe care le purtăm, toate comunică câte ceva despre persoana noastră.

Mimica. Fiecare parte a feţei noastre comunică[24]. Astfel:

- fruntea încruntată semnifică preocupare, mânie, frustrare;
- sprâncenele ridicate cu ochii larg deschişi semnifică mirare, surpriză;
- nas încreţit semnifică neplăcere;
- nări lărgite înseamnă mânie;
- buze strânse înseamnă nesiguranţă, ezitare, ascunderea unor informaţii.

Zâmbetul este un gest foarte complex, capabil să exprime o gamă largă de stări, de la plăcere, bucurie, acord, satisfacţie, la promisiune, cinism. Interpretarea sensului zâmbetului variază însă de la cultură la cultură fiind strâns corelată cu presupunerile specifice care se fac în legătură cu relaţiile interumane în cadrul acelei culturi.

[24] Vezi “*Comunicarea managerială*” - **Rodica Cândea şi Dan Cândea** - Editura Expert 1996;

Mişcarea ochilor

În contrast cu alte semnale ale corpului[25], acesta are un efect mai puternic. Modul de a privi este în relaţie cu interesul acordat. Dacă suntem interesaţi de cineva sau de ceea ce spune, îl vom privi cu atenţie. Dacă persoana, sau ceea ce spune, nu ne interesează ne vom îndrepta privirea în altă parte.

Când purtăm o discuţie de afaceri, ne putem imagina un triunghi (ochii şi fruntea celeilalte persoane). Prin menţinerea privirii noastre numai asupra acestei zone, creăm o atmosferă serioasă şi partenerul îşi dă seama instinctiv că afacerea ne interesează. Cu condiţia ca privirea noastră să nu coboare sub nivelul ochilor celeilalte persoane, vom putea păstra controlul asupra desfăşurării discuţiei. Când privirea noastră este îndreptată sub nivelul ochilor celeilalte persoane, vom putea păstra controlul asupra desfăşurării discuţiei. Când privirea noastră este îndreptată sub nivelul ochilor celeilalte persoane, se formează o atmosferă de anturaj. Cercetările efectuate la reuniuni amicale au arătat că ochiul interlocutorului priveşte tot o zonă triunghiulară pe faţa celeilalte persoane, dar de această dată, zona dintre ochi şi buze.

Privirea laterală este folosită atât pentru exprimarea interesului, cât şi pentru exprimarea atitudinii de ostilitate. Când se asociază cu sprâncenele uşor ridicate sau cu un zâmbet, ea comunică interesul pentru cealaltă persoană, fiind utilizată frecvent şi ca semnal al curtenirii. În schimb, dacă este însoţită de încruntarea sprâncenelor, de ridicarea frunţii sau de lăsarea în jos a buzelor, ea vesteşte suspiciune, ostilitate sau atitudine critică.

Gesturile făcute cu palma

Utilizarea corectă a palmei îl poate investi pe individ cu un anumit grad de autoritate şi cu capacitatea de a-i dirija pe alţii prin gesturi. Palma întoarsă în sus semnifică o atitudine de supunere şi este un gest neameninţător. Palma întoarsă în jos indică o poziţie de dominare. Cel căruia îi adresăm o rugăminte utilizând acest gest are sentimentul că a primit un ordin. Dacă persoana solicitată este de acelaşi rang cu cea care a făcut gestul, aceasta poate refuza cererea. Dacă este vorba de un subaltern, acest gest este corespunzător, întrucât are autoritatea de a-l utiliza. Palma închisă cu degetul arătător întins sugerează o poziţie agresivă a celui care utilizează acest gest. Este considerat ca unul dintre cele mai iritante gesturi utilizate în timpul conversaţiei.

Gestul strângerii de mână

Când doi indivizi se întâlnesc pentru prima oară, se obişnuieşte ca ei să se salute cu obişnuita strângere de mână. În funcţie de modul de realizare a acestui gest se pot comunica trei atitudini de bază: dominare, supunere, egalitate.

Dominarea se face simţită prin întinderea mâinii cu palma în jos. Studiul întreprins asupra unui număr de 54 de oameni de afaceri, cu funcţii de conducere şi cu succese în activitatea lor, a dezvăluit că 42 dintre ei, nu numai că au avut iniţiativa strângerii mâinii, dar au şi utilizat-o în varianta dominatoare a acesteia.

---

[25] Vezi *"Limbajul Trupului"* - **Allan Pease** - Editura Polimark 1993.

Supunerea se face resimţită prin întinderea mâinii cu palma în sus (este gestul opus poziţiei de dominare). Este eficace atunci când se doreşte încredinţarea conducerii celeilalte persoane.

Când doi indivizi, ambii cu intenţii de dominare, îşi strâng mâinile, are loc o "luptă" tacită între ei, întrucât fiecare încearcă să întoarcă palma celuilalt într-o poziţie de supunere. Rezultatul este o strângere de mână asemănătoare unei menghine, când cele două palme rămân în poziţie verticală şi fiecare dintre cei doi încearcă faţă de celălalt un sentiment de respect şi consens.

Mâinile în poziţie de coif

Acest gest este utilizat frecvent în relaţiile superior-subordonat, indicând de cele mai multe ori o atitudine de siguranţă şi de superioritate.

Gestul are două versiuni: coiful îndreptat în sus, poziţie obişnuită când cel în cauză îşi expune pe larg părerile şi ideile sale şi coiful îndreptat în jos, utilizat, în general, de cel care mai degrabă ascultă, decât vorbeşte.

Cu toate că gestul coifului este un semnal pozitiv, el poate fi utilizat atât în circumstanţe pozitive, cât şi negative şi de aceea poate fi interpretat greşit.

De exemplu, în cazul în care un agent comercial prezintă un produs unui cumpărător potenţial, el poate recepta din partea acestuia mai multe semnale pozitive. Dacă la sfârşitul prezentării, după ce îndoielile clientului au fost risipite, acesta adoptă una din poziţiile de coif, aceasta înseamnă că negocierile pot fi considerate încheiate şi comanda va fi făcută, urmând să se stabilească condiţiile de plată.

Dacă însă, gestul coifului urmează unui şir de gesturi negative (picioare încrucişate, privire aţintită în altă direcţie, ridicarea repetată a mâinilor la faţă, etc.), înseamnă că el s-a decis să nu cumpere produsul şi vrea să scape repede de vânzător.

Gesturi care ne trădează că minţim.

Atunci când vedem, rostim sau auzim lucruri neadevărate sau care induc în eroare, adesea încercăm să ne acoperim cu mâinile gura, ochii sau urechile. Inducerea în eroare poate însemna strecurarea îndoielii, a incertitudinii, minciună sau exagerare. Dacă cineva îşi duce mâna la faţă, aceasta nu înseamnă întotdeauna că minte. În orice caz, faptul ne sugerează că respectivul încearcă eventual să ne inducă în eroare şi observarea altor grupuri de gesturi ne poate confirma bănuiala.

Gesturi care trădează plictiseala.

Când cel care ascultă începe să-şi folosească mâna ca suport pentru cap, înseamnă că a apărut starea de plictiseală. Gradul de plictiseală al celui care ascultă este legat de modul în care braţul şi mâna sa sunt utilizate ca suport al capului. Putem afirma că este vorba de plictiseală maximă şi lipsă totală de interes atunci când capul este sprijinit în întregime în palmă.

Bătaia în masă cu degetul şi tropăitul sunt interpretate frecvent de oratorii profesionişti ca semnale negative ale plictiselii. În realitate ele sunt semne ale nerăbdării. La astfel de semnale, vorbitorul trebuie să recurgă la o schimbare strategică a discursului său.

Gestul plictiselii nu trebuie confundat cu un gest asemănător - mâna închisă aşezată pe obraz, adesea cu degetul arătător aţintit în sus - care exprimă o apreciere pozitivă şi interes din partea celui care ascultă.

Gestul încrucişării braţelor.

Acest gest exprimă aproape întotdeauna o atitudine defensivă sau negativă. Este imaginea deosebită a omului care, ajungând în mijlocul unor necunoscuţi (la mitinguri, conferinţe, etc.) se simte stingherit sau nesigur.

Dacă la o întâlnire în doi, partenerul nostru îşi încrucişează mâinile, este corectă presupunerea că am spus ceva cu care respectivul nu este de acord, chiar dacă, verbal el acceptă spusele celuilalt. Atâta timp cât se păstrează gestul braţelor încrucişate, se menţine şi atitudinea negativă.

Gestul complet de încrucişare a braţelor însoţit de palmele strânse în pumn indică o atitudine ostilă şi defensivă. Faţă de asemenea situaţii este nevoie de o atitudine de supunere, cu palmele deschise întoarse în sus, pentru a afla cauza acelor gesturi ostile.

Gestul clătinării din cap exprimă de cele mai multe ori încuviinţarea. Este un gest pozitiv care în cele mai multe culturi semnifică "DA". Mişcarea capului de la dreapta la stânga (ceea ce în cele mai multe culturi semnifică "NU") în Sri Lanka semnifică de asemenea aprobarea, acordul.

Poziţia corpului comunică în primul rând statutul social pe care indivizii cred că îl au sau vor să-l aibă relativ la alţii. Urmărirea posturii corpului furnizează informaţii şi despre atitudine, emoţii, grad de curtoazie, căldură sufletească.

O persoană care domină tinde să ţină capul înclinat în sus, iar cea supusă, în jos. În general, aplecarea corpului în faţă semnifică interesul faţă de interlocutor, dar, uneori şi nelinişte, preocupare. Poziţia relaxată, înclinat pe scaun pe spate, poate indica detaşare, plictiseală sau autoîncredere excesivă şi apare la cei care consideră că au statut superior interlocutorului.

Limbajul spaţiului

Antropologul american Edward Hall a pus prin lucrările sale bazele teoriei limbajului spaţiului şi a unei ştiinţe numită PROXEMICA.

Cercetări comportamentale au pus în evidenţă faptul că fiecare dispune de un teritoriu al său, de un spaţiu al său, pe care îl percepe ca fiind o prelungire a propriului corp. Chiar mai mult, Dr. Hall a descoperit un anumit spaţiu aerian în jurul corpului unei persoane.

Omul dispune, ca şi animalele, de propria sa suprafaţă de supravieţuit, a cărei rază depinde de factorii culturali în care îşi desfăşoară viaţa şi în care propriul comportament se manifestă într-un mod particular. Această rază numită distanţă de comunicare se menţine în funcţie de relaţiile cu alţii şi depinde de statutul social al persoanei în cauză. Distanţa de

comunicare este împărţită în cinci distanţe zonale cu graniţe variabile în funcţie de factorii de mediul cultural.

Apropierea exagerată în raport cu interlocutorul poate comunica ameninţare sau relaţii de natură strict personală, în timp ce depărtarea excesivă poate comunica aroganţă, importanţă, statut social superior. Cu cât o persoană este mai importantă, cu atât va tinde să aleagă o masă de birou mai mare, care impune o distanţă mai mare faţă de interlocutor.

În concluzie, comunicarea nonverbală reprezintă un aspect foarte complex al comunicării. Acest sfârşit de secol şi de mileniu va impune sigur, la nivel global comunicarea nonverbală ca unul din elementele fundamentale ale instrucţiei oficiale, pentru că importanţa şi impactul ei în comunicarea interumană nu mai trebuie demonstrate.

La întrebarea "Se poate falsifica limbajul trupului?", răspunsul corect este: "În mod normal, nu!". Însă, prin exerciţii sistematice de ani de zile, comunicarea nonverbală se poate utiliza ca instrument de persuasiune. Printre cei mai valoroşi în încercarea de falsificare a limbajului trupului sunt politicienii.

Falsificarea limbajului trupului este dificilă, pe o perioadă mai mare de timp, aproape imposibilă. Însă, merită încercat, prin exerciţii sistematice, eliminarea acelor gesturi şi semnale nonverbale care transmit mesaje negative, şi încercat utilizarea gesturilor deschise care transmit semnale pozitive, întrucât acest fapt va facilita o mai bună comunicare între indivizi.

2.2.2. Argumentaţia

a) Modalităţi şi tehnici de argumentare

În procesul de comunicare între parteneri, schimbul de informaţii are ca finalitate convenirea unei soluţii la o problemă. În susţinerea punctului său de vedere fiecare partener îşi organizează expunerea în forma unui sistem complex, deschis, de argumente.

Argumentarea apare în procesul comunicării în momentul în care o persoană posedând o idee doreşte să "construiască" în mintea altei persoane o convingere care să declanşeze un anumit comportament sau acţiune.

Scopul ei final nu este doar desprinderea unor concluzii privind anumite premise ci obţinerea adeziunii interlocutorului la ideea prezentată. Teoria argumentării urmăreşte "stadiul tehnicilor discursive permiţând provocarea sau creşterea adeziunii la tezele care le solicită asentimentul".

Abordarea logică în argumentare pune accentul pe capacitatea interlocutorului de analiză, sinteză, generalizare, în timp ce abordarea afectivă apelează la capacitatea interlocutorului de a trăi, de a simţi mintal evenimentul descris în imaginaţia sa. Abordarea combinată porneşte de la enumerarea tezei într-o formă care să trezească interesul partenerului, continuă cu fapte şi argumente care susţin teza şi eventual cu respingerea contraargumentelor, încheindu-se cu o concluzie logică, care să asigure adeziunea emotivă a partenerului.

În programul negocierii, argumentarea constituie un procedeu tactic principal, prin care partenerii îşi susţin interesele şi obiectivele proprii. Spre deosebire de argumentare, în general, în cadrul negocierii accentul este pus pe avantajele partenerului. Regula de aur a argumentării constă în a nu presupune că partenerul ştie de la început tot ce are de câştigat din tranzacţie. Argumentul reprezintă un şir de afirmaţii din care una (concluzia) este prezentată ca adevărată, întrucât decurge în mod logic din alte informaţii considerate adevărate.

Structura argumentului cuprinde:

- enunţuri suport sau premise (temeiuri, dovezi, raţiuni, fapte, suporturi, date);
- indicatori logici (raţionamente, principii generale, reguli de logică);
- enunţul concluziei (calificative şi eventual rezerve).

Trăinicia (puterea) unui argument depinde de doi factori*:*

- credibilitatea premiselor (veridicitatea faptelor) şi
- validitatea raţionamentului (corectitudinea lui).

Eficacitatea argumentării constă în "capacitatea de a convinge exprimată în intensitatea cu care se aderă la argumentul respectiv".

Regulile de tehnică a argumentării se referă la:

1. *regula stabilizării* – afirmaţiile asupra cărora s-a căzut de acord nu trebuie readuse în discuţie;
2. *regula continuării* – aspectul discutat trebuie aprofundat până la realizarea unui acord minim, altfel discuţia nu poate avansa;
3. *regula abandonării* temporare a unor aspecte – în care opiniile sunt divergente spre a se reveni asupra lor mai târziu, când negocierea a progresat în alte aspecte;
4. *regula limitării întrebărilor şi solicitărilor de justificare*, privind poziţiile avansate, trebuie să se înceteze odată cu momentul acceptării propunerilor partenerului;
5. *regula înţelegerii* – trebuie să existe in minim de acord asupra tezelor avansate de cei doi parteneri;
6. *regula redistribuirii argumentelor* – dacă o anumită ordine a argumentelor nu a adus acordul este de preferabil ca o altă ordine să conducă la obţinerea acestuia;
7. *regula substituirii argumentelor* – un argument sintetic trebuie prezentat prin substituirea lui cu argumente componente.

Reguli de urmat în organizarea argumentării:

Orice argumentare este precedată de întocmirea unui ***plan de argumentare***, de selectare a ideilor şi realizarea lor în funcţie de particularităţile partenerului, pornindu-se de la premisa că nu se vând mărfuri ci idei. ***Planul trebuie să aibă în vedere***:

- enunţarea concluziei;
- definirea termenilor cu care se operează;
- clasificarea obiectivelor urmărite prin acţiunea sugerată;
- pregătirea justificărilor, raţionamentelor şi ierarhizarea lor din punct de vedere logic şi al impactului psihologic;

- identificarea problemelor şi anticiparea obiecţiilor;
- găsirea celor mai bune soluţii la aceste probleme şi obiecţii:

În organizarea argumentării trebuie avute în vedere aspectele:

- pertinenţa – prezentarea tuturor faptelor şi datelor necesare;
- asigurarea prin demonstrare a valabilităţii argumentelor;
- prezentarea argumentelor într-un limbaj accesibil partenerului;
- construirea argumentelor în funcţie de personalitatea partenerului;
- prezentarea argumentelor ofertei de pe poziţia partenerului;
- limitarea argumentelor la un minim necesar;
- prezentarea argumentelor într-o formă politicoasă, evitând contrazicerea clientului într-o manieră brutală;
- ordonarea argumentelor într-o secvenţă logică şi clară;
- argumentele să fie veridice şi verosimile;
- maniera de prezentare a argumentelor să evite iritarea partenerului şi apariţia unor atitudini de rezistenţă;
- antrenarea partenerului la dialog prin întrebări şi răspunsuri verificând cum acesta urmăreşte şi acceptă argumentele;
- argumentaţia să aibă forţa de persuasiune care să creeze convingeri corespunzătoare în mintea partenerului;
- evitarea superlativelor şi exagerărilor pentru produsul propriu şi compararea cu prudenţă faţă de produsele concurenţei, bazată pe fapte şi elemente bine verificate în prealabil;
- evidenţierea calităţilor produsului nu numai prin prisma caracteristicilor tehnice, ci pornind şi de la utilizarea acestuia de către partener;
- respingerea obiecţiilor partenerului fără a-i trezi ostilitatea, într-un mod convingător şi pe bază de date şi fapte;
- menţinerea trează a atenţiei partenerului;
- crearea dorinţei partenerului de a poseda produsul oferit prin dezvoltarea convingerii sale că acest produs răspunde necesităţilor sale specifice;
- finalizarea argumentării prin semnarea contractului.

Elemente care pot asigura succesul argumentării

<u>*Claritatea:*</u>

- descrierea clară a modului de funcţionare, utilizare şi a avantajelor cumpărării produsului;
- divizarea problemei în părţi uşor de expus şi de urmărit;
- verificarea permanentă dacă partenerul a înţeles problemele expuse;
- invitarea la cooperare a partenerului;
- sublinierea permanentă a avantajelor;
- cunoaşterea perfectă a limbii străine şi a subtilităţilor acesteia;
- ilustrarea cu mostre, fotografii, cataloage.

<u>*Menţinerea trează a atenţiei partenerului:*</u>

- psihologii au demonstrat că ascultătorii îşi amintesc doar 10% din informaţiile pe care le aud;

- ceea ce se spune cu o voce schimbată se reţine mai uşor;
- schimbarea ritmului de vorbire;
- respectarea unor momente de pauză pentru imprimarea mai bună a argumentului în mintea partenerului;
- revenirea pe parcurs, asupra punctelor ce nu au fost înţelese;
- utilizarea unor fraze scurte şi precise pentru a evita confuziile şi neînţelegerile.

Participarea partenerului:

- partenerul îşi va aminti în proporţie de circa 65% ce a văzut şi a auzit, în proporţie de circa 90% din lucrurile pe care le-a văzut şi auzit şi la care a participat efectiv;
- crearea posibilităţii ca partenerul să acţioneze, utilizeze şi manipuleze produsul.

Declanşarea dorinţei de cumpărare:

- partenerul trebuie adus în stadiul de a recunoaşte că produsul oferit îi este necesar şi că ar dori să-l posede. Aceasta constituie "mica decizie", însă vitală pentru vânzător;
- se va încerca canalizarea, în mod progresiv, adoptarea unor decizii mici care să conducă la luarea deciziei finale;
- se va canaliza apoi discuţia asupra problemelor de calitate, specificaţii şi apoi asupra acelora cu caracter comercial, inclusiv preţul.

De asemenea, negociatorul comercial trebuie să aibă în vedere următoarele aspecte:

- cu cât dorim să fim mai convingători, cu atât trebuie să facem mai puţine afirmaţii, întrucât partenerul poate răspunde la întrebare în mod negativ şi acest lucru va trebui evitat;
- răspunsul la o poziţie negativă trebuie să fie nu o contraafirmaţie, ci o întrebare politicoasă, care îl obligă pe partener să-şi precizeze punctul de vedere;
- fiţi un bun ascultător al ideilor spuse de partener şi în special al unor cuvinte sau idei ce sunt repetate şi care caută să sintetizeze esenţa mesajului transmis; unele persoane trebuie să înceapă să asculte;
- rămâneţi atent, pentru că în acest fel se pot sesiza unele aluzii sau idei vag conturate, dar de mare importanţă;
- luaţi un minimum de note: studiile arată că viteza de înţelegere este de 3-4 ori mai mare decât cea de vorbire; aceasta sugerează ideea existenţei unei disponibilităţi de timp, la cel ce ascultă faţă de cel vorbeşte, disponibilitate care poate fi utilizată pentru procesul de analiză simultană a elementelor de comunicare şi de notare a unora din acestea;
- respectaţi liniştea sau premisele, care reprezintă o nevoie de reflexie şi evitaţi reluarea conversaţiei în aceste momente;
- acceptaţi privirile partenerului, pentru că inteligenţa privirii creează un climat de încredere şi permite comunicarea;
- feriţi-vă de mimicile şi reacţiile spontane, care pot influenţa cursul şi direcţia de desfăşurare a dialogului;

- scopul argumentării îl reprezintă aderarea partenerului la ideile care-i sunt expuse, ceea ce implică sensibilizarea, atât a resorturilor afective, cât şi a celor raţionale ale acestuia;
- în majoritatea cazurilor în care argumentăm este prezent elementul afectiv, chiar dacă cel logic este predominant; ceea ce face ca uneori argumentarea să nu-şi atingă ţelul nu este lipsa de logică ci prezenţa elementului afectiv ("s-ar putea să ai dreptate, dar nu ne-ai şi convins");
- interesul pentru cele transmise de noi trebuie să fie suscitat încă de la început, prin modul în care reuşim să realizăm acordul dintre subiectul pe care-l abordăm şi valorile acceptate de partener;
- încă de la începutul tratativelor este necesar să se identifice punctele în care există un acord între noi şi partener, ele constituind baza de plecare în realizarea unui consens; de asemenea, este necesară şi analiza părerilor divergente, pentru a li se stabili cauzele şi soluţiile, de multe ori cauza acestora o poate constitui un dezacord de idei, o formulare neprecisă sau ambiguă, care dacă este cunoscută poate fi înlăturată;
- o condiţie a unei argumentări eficiente este imaginea pe care ne-am format-o în legătură cu partenerul şi care ar urma să fie cât mai apropiată de realitate;
- argumentele utilizate de noi trebuie să fie diverse, în funcţie de diversitatea echipei partenerului, care recepţionează mesajul.

Atitudini care influenţează argumentarea

Favorabile:

- pare entuziast dar realist;
- calm, serios, cumpătat;
- vorbeşte clar şi cu convingere;
- explică cu atenţie fiecare punct pentru a fi înţeles;
- îşi dă silinţa să placă partenerului;
- dă dovadă de erudiţie şi cunoştinţe solide privind produsul şi piaţa mondială;
- face numai promisiuni pe care are şanse să le ducă la îndeplinire;
- arată că se gândeşte la satisfacerea necesităţilor partenerului.

Nefavorabile

- iritabil şi neserios;
- emotiv, vorbind într-o manieră ezitantă sau exuberantă;
- dă explicaţii superficiale;
- pare extrem de nerăbdător să încheie contractul;
- vorbeşte de rău toate produsele firmelor concurente de pe piaţă;
- face promisiuni extravagante şi are pretenţii exagerate;
- apare egoist, arată că-l interesează numai satisfacerea interesului propriu sau al firmei sale;

Utilizarea auxiliarelor în procesul argumentării

În procesul argumentării pot fi utilizate o serie de ***materiale*** ca:

- broşuri, cataloage, fişe tehnice, eşantioane, tabele, grafice, statistici, fotografii ale utilajelor, fotocopii de pe comenzi primite de alţi parteneri, certificate de calitate elaborate de laboratoarele de specialitate, articole publicate în presă sau reviste de specialitate;
- dacă partenerul dă semne că ar fi dispus să încheie contractul se va elimina rapid auxiliarul, scopul fiind de a încheia un contract nu de a ţine o conferinţă;
- specialistul trebuie să se obişnuiască cu manipularea auxiliarelor înainte de întrevedere, pentru ca totul să decurgă perfect;
- în cursul demonstraţiei, partenerul va fi invitat să participe la aceasta;
- pentru produsul care va fi înlocuit se vor arăta elementele negative: demodat, ineficace, randament scăzut.

Recomandări privind sporirea eficienţei argumentării:

- vorbeşte mai puţin şi ascultă mai mult;
- nu întrerupe partenerul, întrucât blochează comunicarea şi irită;
- vorbeşte calm şi cu convingere, evită să fi beligerant;
- nu te grăbi să-ţi expui primul punctul de vedere;
- reformulează obiecţiile partenerului imediat ce eşti sigur că le-ai înţeles;
- identifică aspectele esenţiale şi urmăreşte-le cu perseverenţă;
- nu face diversiuni inutile şi temperează şi eventual tendinţă a partenerului spre acestea;
- manifestă, de câte ori este posibil, opinia "pentru" punct de vedere şi evită poziţia "contra" pornind de la ideea că oamenii preferă cooperarea conflictului;
- accentuarea argumentării este facilitată când se evidenţiază dorinţa acordului.

Elemente de argumentare a preţului

- Documentaţia de preţ – trebuie să fie foarte bine pregătită în prealabil (cotaţii, preţuri ale concurenţei, preţuri de licitaţii, cotaţii la burse, comparaţii).
- Discutarea preţului – poate fi abordată în cursul sau în faza finală a tratativelor, în funcţie de produsul oferit, partener, conjunctură, dar de regulă după negocierea tuturor clauzelor contractului, care pot influenţa preţul.
- Cu cât partenerul are nevoie mai mare de un anumit produs, cu atât va fi mai uşor să se abordeze problema preţului.
- Psihologic, preţul nu trebuie prezentat ca o mărime absolută. Chiar cel mai mic preţ prezentat în matrice absolută pare mai mare decât este în realitate.
- Este preferabil ca la început să se discute necesitatea şi interesul partenerului pentru produs.
- Se va demonstra în continuare că produsul oferit satisface necesităţile şi exigenţele partenerului.
- Se va face o comparaţie a produsului oferit cu produse cu caracteristici inferioare, care sunt prezente pe piaţă. În acest sens, cunoştinţele solide tehnice, economice şi asupra concurenţei, sporesc eficacitatea argumentării.
- Se vor arăta avantajele economice ce decurg din achiziţionarea produsului.
- Se va aştepta momentul când cumpărătorul din proprie iniţiativă se va interesa de preţ. Acesta este un semnal al interesului faţă de produs.
- Dacă produsul se prezintă la cererea partenerului, acest lucru trebuie făcut fără reţineri sau şovăieli, subliniindu-se avantajele ce decurg pentru partener din achiziţionarea lui.

- În cazul în acre se prezintă o gamă de preţuri, este oportun să se înceapă cu preţul cel mai ridicat. Este mai uşor de coborât decât de ridicat.
- Preţul este un element important al vânzării. În cazul în care partenerul doreşte discutarea în amănunt a preţului, acesta se va justifica nu pornind de la materii prime, cheltuieli de producţie, ci prezentarea va urmări dovedirea utilităţii şi eficienţei pe care o va aduce partenerului.

În acest sens se va face:

- ✓ O comparaţie cu produse asemănătoare de pe piaţă dar care au un preţ mai ridicat;
- ✓ Se va prezenta un raport cu economiile pe care le-ar obţine partenerul odată cu achiziţionarea produsului;
- ✓ Va fi evidenţiat în contextul în care, datorită inflaţiei şi a altor factori, în perioada următoare (6-12 luni), preţul produsului va creşte vertiginos;
- ✓ Specialistul nu are voie să considere preţul pentru produsul pe care-l oferă ca fiind “prea mare”. Există produse “prea scumpe?” Răspunsul este “prea scumpe în raport cu ce?”;
- ✓ Demonstrarea avantajelor produsului, a unor calităţi sau performanţe deosebite ale acestuia;
- ✓ Minimalizarea diferenţei faţă de preţurile concurenţei, raportat la valoarea totală a tranzacţiei şi a celorlalte elemente contractuale;
- ✓ Folosirea unităţilor de măsură adecvate cu scopul de a atenua impactul psihologic;
- ✓ Amortizarea – în cazul preţurilor la maşini, utilaje, preţurile se raportează la întreaga durată de funcţionare a produsului;
- ✓ Analogia, respectiv compararea preţului cu cheltuielile din alte domenii de activitate ale partenerului;
- ✓ Sublinierea caracterului relativ al preţului faţă de avantajele ce urmează să le obţină;
- ✓ Alegerea condiţiilor de plată preferate de cumpărător;
- ✓ Satisfacerea necesităţilor urgente ale cumpărătorului;
- ✓ Căutarea şi contactarea cumpărătorului din proprie iniţiativă oferă condiţii mai bune de negociere a preţului în comparaţie cu tranzacţiile în care iniţiativa aparţine partenerului.

b) Tehnica contra-argumentării

Nici chiar un negociator cu experienţă nu va accepta fără rezerve argumentele partenerului, chiar dacă în principiu este de acord cu acestea. Contra-argumentele reprezintă prezentarea şi apărarea propriului punct de vedere, ca urmare a prezentării şi argumentării unui alt punct de vedere de către partenerul de negociere. Indirect , propriul punct de vedere este apărat prin respingerea argumentelor partenerului, criticarea premiselor sau procedeelor logice prin care s-a ajuns la o anumită concluzie, respectiv prin exprimarea de obiecţii faţă de oferta partenerului şi modul cum aceasta a fost argumentată.

Contra-argumentarea începe cu:

- analiza atentă a argumentelor partenerului şi identificarea ideilor care formează concluziile, şi evidenţierea efectelor acestora asupra desfăşurării şi finalizării negocierii;
- cercetarea structurii argumentelor partenerului şi a punctelor slabe a acestora;

- construirea propriilor argumente prin utilizarea atât a suporturilor prezentate de partener, cât şi date şi premise noi;
- comunicarea contra-argumentelor, prezentarea concluziilor proprii şi sublinierea efectului acestora;
- verificarea înţelegerii şi acceptării de către partener a contra-argumentelor prezentate.

Trebuie menţionat faptul că nu este indicat ca imediat după o propunere a partenerului să fie făcută o contra-propunere, întrucât în această perioadă partenerul manifestă cea mai slabă receptivitate faţă de alte puncte de vedere, el fiind angajat în susţinerea propriei sale poziţii şi considerând o contra-propunere ca o manifestare a dezacordului cu propria sa propunere sau ca o intenţie de blocare a negocierii. O metodă eficientă de construire a obiecţiilor se bazează pe evidenţierea modalităţilor de argumentare. În acest sens se pot identifica:

- argumentarea bazată pe generalizări pripite;
- argumentarea prin care se atacă partenerul cu ideile sale;
- argumentarea bazată pe lipsa de cunoaştere a aspectului discutat şi pe solicitarea de a fi dovedit de interlocutor contrariul celor susţinute;
- argumentarea prin repetarea aceloraşi idei în concluzie;
- argumentarea circulară, care ajunge la ideea iniţială după un şir de argumente contradictorii;
- obiecţia se poate adresa concluziei argumentului (argument ambiguu, nerealizabil, nesemnificativ, contradictoriu).

2.2.3. Combaterea obiecţiilor partenerilor

Obiecţiunile, din punct de vedere comercial, sunt argumente pe care cumpărătorii le folosesc pentru a-şi manifesta dezacordul faţă de unele aspecte privind vânzarea de produse sau servicii. Aceste obiecţii sunt factori de iritare între ambele părţi. Se disting trei feluri de obiecţii:

- obiecţii propriu-zise;
- pretexte;
- prejudecăţi.

Pretextele sunt cauze aparente pentru disimularea motivului adevărat. *Prejudecăţile* sunt păreri preconcepute. Lipsa de obiecţii nu înseamnă întotdeauna motive de linişte, căci de multe ori, lipsa acestora înseamnă adoptarea de către cumpărător a deciziei de a nu cumpăra.

Problema care se pune este cum trebuie să se reacţioneze la obiecţii? În foarte multe cazuri, problema se tratează neprietenos, fără elan, în mod absent şi cu frică pentru discuţii, pe baza unor temeri nejustificate că firma a mai pierdut un client. În cazul obiecţiilor, promovarea este aceea care scoate în evidenţă cele cinci motive de bază pentru rezolvarea reclamaţiilor şi a oricăror obiecţii.

Aceste motive sunt:

- dorinţa de a păstra clientul;
- dorinţa ca prin acest client să ajungi la alţi cumpărători;
- dorinţa de a păstra bunele relaţii ale firmei;
- dorinţa de a forma şi păstra o imagine bună a firmei pe piaţă;
- fermitatea de a învăţa din greşeli.

Treptele obiecţiei – model

Modelul comportă mai multe trepte. În cazul când nu se stăpânesc discuţiile şi când tehnica întrebărilor nu este folosită corespunzător, discuţiile generează o nouă obiecţie şi problema se reia de la început.

Profesorul R.H. Ruhleder, în cadrul mai multor seminarii cu peste o mie de cadre comerciale interesate, a stabilit douăsprezece reguli de urmat în cadrul discuţiilor – răspuns la obiecţii.

1. Partenerul trebuie ascultat cu atenţie. Trebuie creată partenerului şansa de a explica complet. Când există anumite motive de întrerupere, aceasta trebuie făcută cu amabilitate, nemenţionând: “Să nu uitaţi ideea, aş dori doar să spun…”.
2. Trebuie să aveţi o convingere intimă pozitivă. Partenerul trebuie să aibă de la început impresia că are cu cine să discute şi poate să discute de la om la om.
3. Atenţie la poziţia corpului.
4. Luaţi notiţe referitor la ceea ce spune clientul. Prin aceasta dovediţi de mult vă interesează rezolvarea cazului.
5. Căutaţi să gândiţi în termeni pozitivi şi amabili. În loc să spuneţi: “Domnule client, deoarece m-aţi înţeles greşit…” este recomandabil să spuneţi: “Domnule client, deoarece eu m-am exprimat greşit…”.
6. Trebuie să vă exprimaţi scurt şi precis.
7. Verificaţi-vă modul de a pune întrebări. Folosiţi tehnica întrebărilor pentru a nu se ajunge la generări de noi obiecţii. Înlocuiţi observaţiile şi constatările prin întrebări.
8. Verificaţi singuri obiecţiile clientului. Clientul trebuie să rămână cu impresia că pentru dumneavoastră el este persoana cea mai importantă.
9. Trebuie să vă identificaţi cu firma ce o reprezentaţi, cu problemele ei.
10. Subliniaţi că reclamaţia sau obiecţia respectivă este singulară. Evitaţi să spuneţi: “Firma X nu a văzut problema în mod aşa de tragic ca şi dumneavoastră!” sau “Acest lucru ni se întâmplă des!”.
11. Introduceţi formulele de scuze şi de mulţumire.
12. Rezultatul final trebuie să fie pozitiv şi avantajos de ambele părţi.

Unele dintre aceste reguli au mai fost tratate anterior, dar s-au menţionat din nou pentru a avea un cadru complet de urmat, avându-se în vedere importanţa rezolvării obiecţiilor, ce rezultă din cele cinci motive de bază.

2.3. Finalizarea negocierilor

Momentul deciziei şi încheierii tratativelor este unul pentru care s-a depus o muncă foarte anevoioasă desfăşurându-se fără a avea certitudinea că acordul se va încheia pozitiv.

Pentru ca un partener să ia decizia pentru finalizarea negocierilor, trebuie să înţeleagă bine avantajele aduse de produsul respectiv. Pe lângă aceste avantaje partenerul trebuie să aibă încredere în produs, în vânzător, în firmă şi să poată justifica decizia lui. Decizia se poate lua mai repede decât anticipau partenerii, întârzierea nejustificată a finalizării înseamnă pierdere de timp şi implicit şi bani.

Finalizarea negocierilor este momentul de încununare a eforturilor depuse de participanţii la tratative, a întregii lor activităţi desfăşurate. Finalizarea tratativelor stabileşte dacă fiecare partener este mulţumit sau nu cu rezultatele pe care le-a obţinut în timpul negocierilor. Finalizarea se concretizează într-un contract scris, o comandă fermă, un aide memoire, sau prin acorduri tacite.

a) Semne care “trădează” acordul de voinţă al părţilor

Primul grup de semnale îl constituie comportamentul non-verbal, schimbările de atitudine sunt un indiciu că se întâmplă ceva (din volubil devine tăcut, din agitat devine calm, etc.) adică este pe punctul de a lua o decizie.

Studiind gesturile partenerului, poziţia, mimica, fizionomia, putem să ne dăm seama de atitudinea partenerului. Descoperim cu o uşurinţă mai mare obiectivele urmărite sau în ce fază a procesului de gândire se află partenerul, dacă simulăm substituirea rolului nostru cu cel al oponentului.

Negociatorul trebuie să pornească de la formularea gândirii şi ordonarea argumentelor sale continuând cu întrebarea “ce ar face el în locul partenerului” ce atitudine ar adopta în locul lui şi ce contra-argumente prezintă, el fiind convins că pe parcursul tratativelor va exista şi se va găsi acea cale de înţelegere.

Simularea substituirii este indicat să se adopte chiar în situaţii de tensiune a negocierilor, invitându-l pe partener să asculte cum ar proceda dacă s-ar afla în locul lui, accentuând avantajele ce îi pot reveni din respectiva afacere, în cazul în care ar fi încheiată, şi pierderile pe care le-ar suporta dacă renunţă la ea.

b) Decizia-componentă principală a finalizării negocierilor

Negociatorul are nevoie de prezenţa de spirit, de clarviziune, de simţ al oportunităţii pentru a sesiza momentul concluziei. În afară de comportamentul non-verbal, există şi alte elemente, dar, care aparţin comunicării negocierii, arătându-ne că partenerul este gata să ia o decizie: întrebări cu privire la preţ, condiţii de plată şi livrare, condiţii de garanţie şi service, etc. Folosirea abuzivă a unor avantaje minore, nu este recomandabil a fi aplicată în raport cu partenerul.

Pentru ca decizia să se ia mai repede se pot utiliza următoarele metode:

a) tehnica finalizării condiţionate – cumpărătorul se oferă să cumpere o cantitate mai mare sau o calitate inferioară, dacă preţul va fi redus cu un anumit procent;
b) tehnica ofertei adecvate – vânzătorul află ce preţ ar fi dispus să plătească partenerul pentru o marfă “ideală” apoi încearcă să vândă la acest preţ produsul sau cantitatea reală;
c) tehnica bugetului limitat – cumpărătorul se arată interesat de produs dar, declară că nu are la dispoziţie decât un anumit buget;

d) tehnica ofertei ultime (finale) – are un caracter de ultimatum. În cazul în care se revine asupra propunerii anterioare, afectează onoarea, profesionalismul şi credibilitatea celui care o foloseşte;

e) tehnica întrebării directe – formulată “în ce condiţii sunteţi dispuşi să încheiaţi tranzacţia?”. Aceasta oferă date certe despre intenţiile partenerului.

f) tehnica întrebării agresive – sunt utilizate pentru a elimina autocontrolul adversarului pentru a masca un răspuns delicat sau pentru a-l determina la o mişcare mai puţin elaborată. Acestea pot fi provocatoare având un grad superior de agresivitate, dar cer o precizie mai mare (vreţi să negociaţi sau vă menţineţi poziţia?).

Condiţiile comunicării orale, pentru finalizarea rapidă a negocierilor sunt: inteligibilitatea, perspicacitatea şi calităţile native de a flata şi de a fi cât mai convingător. Aceste calităţi native ridică calitatea dezbaterii şi grăbeşte momentul acordului.

Finalizarea negocierilor se mai poate face prin aprobare tacită, afirmaţie continuă, naraţiunea unei situaţii asemănătoare, preferinţele, bilanţul, surprindere.

Finalizarea negocierii este momentul de încununare a eforturilor depuse de participanţii la tratative pe parcursul întregii activităţi desfăşurate.

Concretizarea negocierii se face într-un: contract scris, o comandă fermă sau un aide-memoire.

Datorită obligaţiilor asumate de fiecare partener, negocierea nu se termină cu parafarea şi sărbătorirea evenimentului. Urmează munca de punere în aplicare şi controlul angajamentelor asumate.

CAPITOLUL III

STRATEGII, TEHNICI, TACTICI ŞI STILURI DE NEGOCIERE

3.1. Strategii, tehnici şi tactici în tratativele comerciale

Pentru a-şi atinge scopurile propuse, negociatorii recurg la folosirea unor instrumente multiple, instrumente grupate în trei categorii generice: strategii, tehnici, tactici.

Lucrările de specialitate, extrem de numeroase, tratează aceste instrumente pe larg, opiniile autorilor lor fiind, de cele mai multe ori, diferite. Există o serie întreagă de teorii şi concepţii referitoare la strategii, tehnici şi tactici, sferele lor interferând la anumiţi specialişti, iar la alţii neregăsindu-se deloc. Datorită multitudini acestor concepţii, ne vom opri la opinia lui **Christophe Dupont,** prezentată în lucrarea sa *"Negocierea: conduită, teorie, aplicaţii"*, lucrare de referinţă în domeniul negocierii.

Potrivit acestui autor, strategia cuprinde trei componente majore: o viziune de ansamblu, obiectivele propuse şi mijloacele ce vor fi utilizate, mijloace numite vectori. Strategia răspunde la întrebarea "ce trebuie făcut". Ca o continuare a acesteia, tehnicile vor răspunde la "cum trebuie făcut", avându-se în vedere obiectul negocierii, iar tacticile la "cum trebuie făcut într-un moment anume", ţinându-se cont de împrejurările imediate. Se observă astfel, că doar strategia şi tehnicile pot fi planificate în avans, tacticile fiind în totalitate spontane, depinzând de abilitatea celui care negociază, ca şi de experienţa acestuia.

3.1.1. Tipuri de strategii

În negocierile importante, cu o miză mare, alegerea strategiei potrivite reprezintă pasul major către succes. Ea constituie înainte de toate un act de reflecţie şi abia apoi, o acţiune propriu-zisă. Trebuie să ţinem de asemenea cont că strategia nu are nici un sens decât dacă este plasată într-un anumit context şi dacă i se opun strategii adverse. Sintetizând numeroasele definiţii întâlnite în lucrările de specialitate, se poate spune că strategia cuprinde ansamblul obiectivelor urmărite în procesul negocierii, căile şi modalităţile posibile de atingere a acestor obiective şi resursele disponibile pentru realizarea lor.

Potrivit lui Cristophe Dupont gândirea strategică prezintă mai multe aspecte:

A) Fixarea priorităţilor şi a obiectivelor

Orice negociator trebuie înainte de toate să-şi fixeze o agendă a negocierii. Dacă sunt multe puncte de discutat, cel mai înţelept ar fi să se înceapă cu tratativele.

Unii negociatori preferă să înceapă cu problemele cele mai grele, alţii preferă să grupeze punctele de discutat pe categorii logice. Oricare ar fi modalitatea aleasă, trebuie să corespundă scopurilor avute în vedere.

Obiectivele pot fi grupate şi în funcţie de priorităţi:

- cu prioritate ridicată: aici sunt grupate problemele esenţiale, pe care dacă nu le rezolvăm în favoarea noastră, va trebui să părăsim negocierea;
- cu prioritate medie: sunt grupate punctele ce ar trebui să fie rezolvate în avantajul nostru. Dacă nu o vom face, acest lucru ar putea crea mari nemulţumiri.
- cu prioritate scăzută: aspecte pe care eventual le-am putea câştiga. Cu siguranţă ne-ar plăcea să le rezolvăm în favoarea noastră, dar va trebui să fim pregătiţi să le sacrificăm în favoarea celor din prima categorie.

B) Orientarea negocierii sau viziunea de ansamblu

Aceasta depinde de specificul situaţiei ce precede negocierea, de opţiunile posibile, de riscurile şi constrângerile pe care le implică afacerea în cauză.

Negociatorii distructivi vor fi pregătiţi să adopte un ton care va deteriora atmosfera încă de la început, adoptând poziţii agresive. Ei vor fi gata să utilizeze ameninţări, să acuze şi să întrerupă partenerii de discuţie, interogându-I referitor la autoritatea lor de a negocia. Ca rezultat, temperatura va creşte şi discuţia va degenera într-un joc în care fiecare va încerca să marcheze cât mai multe puncte. Negociatorilor distructivi nu le va păsa de interesele celorlalţi, pentru ei negocierea fiind un concurs cu un singur câştigător.

În schimb, negociatorii constructivi îşi vor păstra calmul. Ei îşi vor afirma poziţia cu calm şi fermitate, aducând argumente logice, străduindu-se să creeze o relaţie funcţională.

C) Mijloacele de acţiune şi cadrul negocierii

În primul rând negociatorul va pune la punct un “plan de bătaie”, căruia îi va asocia anumite modalităţi de susţinere.

Apoi va alege cadrul de susţinere. Adeseori apar întrebări de genul: unde ar trebui să negociem? La sediul nostru? La cel al clientului? Sau mai bine pe teren neutru? Fiecare loc are avantajele şi dezavantajele sale.

Negociatorii sunt mai agresivi acasă. Se simt confortabil, au acces mai uşor la informaţii şi la experţi, pot programa chiar pauzele pentru cafea. Având controlul asupra întreruperilor, vot putea folosi timpul ca element de presiune. Avantajul de a negocia acasă este cel mai evident în negocierile internaţionale. Străinii vor urma obiceiurile şi normele locale, pe teritoriu străin fiind într-un mediu nefamiliar. Călătoriile pentru negocieri pot fi obositoare, mai ales în cazul diferenţelor de fus orar.

Totuşi un loc de negociere departe de casă nu este neapărat un dezavantaj. Cei care negociază acasă nu vor putea spune: “Trebuie să discut această problemă ce cei de la sediu”. Dacă motivează că nu au suficientă autoritate, putem spune: “De ce nu l-am invita şi pe şeful dumneavoastră?”.

La rândul lui, un loc neutru se poate dovedi util. Fiecare parte tratează de pe poziţii egale, şi este ferită de întreruperile obişnuite ale biroului. Împrejurările noi facilitează o viziune nouă asupra unei probleme dificile.

Oricare ar fi locul de întâlnire, nu trebuie să neglijăm modul de organizare al ambianţei. Este esenţial să avem o cameră spaţioasă, aerisită, bine ventilată şi iluminată. Mobilierul trebuie să fie confortabil. Fiecăreia din cele două echipe de negociatori trebuie să li se aloce câte o cameră separată de pauză, dotată cu telefon şi fax direct.

În final, dar nu în ultimul rând, trebuie formată echipa de negociatori, deşi unii negociatori preferă să negocieze singuri, plăcându-le controlul pe care îl au asupra discuţiei, afirmând că echipele sunt adesea greoaie şi imprevizibile.

De multe ori echipele sunt fragmentate, membrii se contrazic, se produc scurgeri de informaţii şi se fac concesii neautorizate. Echipele ajung mai frecvent în impas şi au nevoie de mai mult timp pentru a ajunge la un acord.

Cu toate acestea, o echipă bine organizată este dificil de învins. Chiar negocierea cea mai simplă ridică probleme complexe. Arareori se poate găsi un negociator care să poată vorbi, asculta, observa şi gândi în acelaşi timp. Sarcinile trebuie distribuite. O echipă eficientă este un oponent formidabil.

Uneori, în negocierile mai ample, o parte va încerca să câştige un avantaj printr-o echipă mai numeroasă. Nu trebuie să echilibrăm numeric partea adversă. Important este ca echipa de negociere să fie bine antrenată, nu numeroasă.

D) Găsirea soluţiilor de schimbare sau de repliere

Aceasta este legată de posibilele schimbări de orientare pe parcursul negocierii.

Cristophe Dupont recomandă celor ce participă la negocieri, alegerea unei variante strategice. Conform autorului ***tipurile majore de strategii*** ce pot fi utilizate ca atare sau combinate şi completate una cu cealaltă sunt:

- ***Alegerea unei orientări predominant cooperativă sau a unei orientări predominant conflictuală***

În cadrul orientării de tip cooperativ, negociatorul recunoaşte cealaltă parte ca fiindu-i un partener legitim, căruia nu-i contestă dreptul de a-şi apăra inetresele chiar dacă acestea sunt contrare.

Scopul urmărit nu este acela de a slăbi voinţa părţii adverse, ci tocmai contrariul, pentru că acordul nu se poate obţine decât prin efortul comun.

Climatul negocierii este un climat de încredere reciprocă unde fiecare face un efort de a pune accentul pe acele elemente convergente, evitând opoziţiile abrupte de interese. Partenerii se informează reciproc asupra poziţiilor la care au ajuns şi asupra modului în care înţeleg aceste poziţii. Un asemenea spirit este evident propice obţinerii unor soluţii constructive creativităţii, căci fiecare negociază nu pentru a-şi impune soluţiile adoptate în avans, ci pentru a găsi cea mai bună soluţie comună ce are în vedere toate interesele, chiar dacă sunt contradictorii.

- ***Alegerea unei orientări ofensive sau a unei orientări defensive***

Această alegere va fi influenţată şi de cea anterioară. O orientare conflictuală va determina, fără dubii, şi o comportare ofensivă, pe cînd, orientarea de tip cooperativ ar putea genera, deşi nu cu certitudine, un comportament defensiv.

O serie de autori grupează strategiile cuprinse în această categorie în strategii de tip "când" sau strategii privind momentul de acţiune şi strategii de tip "cum şi unde" sau strategii ale locului şi modului de acţiune.

În cadrul primei categorii apar:

* strategia obţinerii sau a raţionamentului "la rece";
* strategia răsturnării poziţiei;
* strategia retragerii;
* strategia simulacrului;
* strategia surprizei.

În a doua categorie de strategii se include:

* strategia asocierii;
* strategia disocierii;
* strategia hazardului;
* strategia intersectării;
* strategia participării;
* strategia schimbării nivelelor, etc.

➢ ***Alegerea unei negocieri scurte sau a unei negocieri prelungite***

Această alegere are la bază utilizarea timpului ca element de forţă, fiind în funcţie de următoarele elemente: raportul dintre parteneri pe piaţă care poate fi echilibrat, de dominare, de dependenţă sau nesiguranţă; de natura mărfii; de momentele conjuncturale; de gradul de presiune al tranzacţiei.

➢ ***Alegerea acordului parţial sau a acordului total***

Această opţiune se poate încadra fie în strategia de ansamblu, fie în cadrul tehnicilor alese, în funcţie de importanţa pe care o are în derularea negocierii.

Există o varietate de tipuri de acorduri cum ar fi cel pe termen lung, amânat sau condiţionat de o conjunctură, scris sau verbal, cu clauză amănunţită sau redactat în termeni mai generali.

Atunci când nu se are în vedere obţinerea unui acord imediat, utilizându-se amânările repetate, se urmăreşte de cele mai multe ori obţinerea unor informaţii suplimentare despre cei cu care negociem. Riposta la această strategie se poate realiza brutal, prin întreruperea negocierii sau prin utilizarea aceleiaşi strategii.

Dorinţa ajungerii la un acord ferm în cazul termenilor conveniţi în principiu, poate avea ca obstacole oboseala celor cu care negociem, apariţia unor soluţii alternative, fluctuaţii emoţionale, etc.

➢ ***Adoptarea unei atitudini conciliante sau a unei atitudini intransigente***

Strategia de a face prima concesie este utilizată când se doreşte realizarea unui climat plăcut de negociere, reducerea tensiunii create, dezarmarea părţii adverse sau asigurarea mişcării viitoare în cadrul negocierii, partea care face astfel prima concesie aşteptând ulterior o concesie reciprocă. Există, însă, şi un revers al medaliei, concesia făcută putând fi considerată ca un semn de slăbiciune.

3.1.2. Tehnici de negociere

Tehnicile folosite în negociere, definite ca proceduri ce urmează a fi folosite în desfăşurarea discuţiilor cu scopul de a ajunge la obţinerea acordului dorit, sunt larg tratate în lucrările de specialitate, variind de la autor la autor. Punctul de plecare în mai toate lucrările, însă, este clasificarea acestora în **tehnici integrative (cooperative)** şi **tehnici distributive (manipulatorii).**

A. Tehnici cooperative

Acestea sunt:

1. ***Tehnicile de "decupare"***
2. ***Tehnici de lărgire şi de transformare***

1. ***Tehnici de decupare***

➢ <u>*Negocierea **"salam"***</u>

Această tehnică constă în abordarea problemei punct cu punct, pas cu pas în scopul atingerii acordului final. Deşi aplicarea acesteia în practică necesită un timp ceva mai îndelungat, totuşi efectele obţinute nu sunt deloc de neglijat. Se instaurează un climat de succes, o relaţie interpersonală, favorabilă scopului urmărit.

➢ <u>*Tehnica bilanţului*</u>

Această tehnică descrisă de Christophe Dupont se bazează pe transparenţa avantajelor şi costurilor reciproce ale celor două părţi. Tehnica este formată din două etape:

- stabilirea "activului" părţii adverse, sau pretenţiile în termeni valorizatori pentru sine şi penalizatori pentru noi;
- descrierea "pasivului" părţii adverse sub forma echilibrului necesar (compensaţii de acordat sau cedat).

Negocierea de acest fel este dură dar echilibrată, cu condiţia ca negociatorul să ştie, pe de o parte să-l facă pe partener să se exprime şi, pe de altă parte să fie el însuşi în stare să argumenteze convingător.

➢ *Negocierea "pachet" sau "laşi tu, las şi eu"*

În acordul "pachet", există mai multe şanse ca fiecare să-şi atingă obiectivele, întrucât negocierea este abordată ca o cale pentru găsirea echilibrului global. Această tehnică poate fi aplicată dacă raportul de forţă nu este prea inegal şi dacă părţile doresc să coopereze. Ea reclamă o bună cunoaştere a intereselor reciproce sau, în caz de insuficientă informaţie, o stăpânire a tacticii întrebărilor adecvate.

2. *Tehnici de lărgire şi transformare*

➢ *Tehnica lărgirii câmpului negocierii*

Prin abordarea negocierii dintr-un alt unghi, se poate lărgi sau transforma câmpul de întindere al acesteia.

Astfel se pot adăuga noi clauze, noi pretenţii, pot interveni terţi pe parcurs. O altă formă de punere în aplicare a acestei tehnici o constituie căutarea de compensaţii sau contrapartide, care pot diferi de obiectul negocierii.

➢ *Tehnica transformării*

Necesitând creativitate şi voinţă de cooperare a ambelor părţi, această tehnică poate fi considerată o variantă a primeia. Într-un moment critic al negocierii, cineva poate propune o nouă miză.

Ca exemplu în acest sens, o negociere pentru un contract cu o mar importanţă se poate transforma într-o negociere de cooperare economică sau de "joint-venture".

➢ *Tehnica apelării la un terţ*

În cazul un situaţii de impas, apelarea la un terţ, unanim acceptat, poate reprezenta cea mai bună abordare a acestuia, confirmând importanţa comunicării în procesul de negociere. Compromisurile şi abordările diferite ale problemelor pot fi mult mai uşor de acceptat dacă vin de la o persoană care nu are nici un avantaj, care nu este implicată direct în negociere, întrucât nu reprezintă punctul de vedere al nici uneia din părţi.

B. Tehnici distributive

Adeseori la masa tratativelor, negociatorii sunt nevoiţi să recurgă la folosirea unor tehnici mai puţin "ortodoxe" pentru a-şi atinge scopul propus. Acestea, fiind mai pe larg prezentate în lucrările de specialitate, s-ar părea că efectul surpriză este mai redus, deoarece ambele părţi sunt informate cu privire la conţinutul acestora. Aici, însă, intervin experienţa şi flerul negociatorilor, care pot aduce elemente de neprevăzut.

1. *Tehnicile manipulării timpului*

➢ *Trecerea timpului*

Timpul este un element de maximă importanţă în derularea unei negocieri, fiind adesea utilizat în scopuri manipulatorii. Această tehnică poate fi utilizată în mai multe ipostaze:

- tragerea de timp ce poate pune la grea încercare răbdarea partenerului de tratative
- pauzele pot contribui la formularea unei noi strategii, la evaluarea progreselor realizate, la obţinerea unor informaţii şi instrucţiuni sau la recuperarea şi odihna participanţilor.

Creativitatea negociatorului poate găsi multiple pretexte pentru a determina adversarii să facă pauze în timpul tratativelor, pauze de care să profite ulterior:

- tehnica "bel ami" prin care negociatorul îşi formulează foarte clar pretenţiile, dar roagă partenerul să mai reflecteze şi să nu răspundă pe loc.

➢ *<u>Scurtarea perioadei de negociere</u>*

Această tehnică se aplică în practică prin fixarea sau existenţa unui termen limită şi constă în plasarea adversarului într-o poziţie de constrângere temporală şi acţională, făcându-l să creadă fie că trebuie să profite repede de ocazie, fie că trebuie să evite un pericol.

2. Tehnicile falselor concesii

➢ *<u>Tehnica concesiei limită</u>*

Prin această tehnică, un negociator abil poate să creeze o falsă impresie cu privire la punctul său de rezistenţă. Neputând identifica dacă această concesie este într-adevăr reală, partenerul nu poate contracara decât prin examinarea motivelor care stau în spatele ofertei şi nu ofertă în sine.

➢ *<u>Tehnica celor patru trepte</u>*

Analizând situaţia, negociatorul îşi fixează patru soluţii ierarhizate după propriul interes şi şansele de acceptabilitate din partea partenerului:

- treapta a patra – soluţie inacceptabilă pentru sine, prezentată numai de formă
- treapta a treia – soluţie nu prea avantajoasă pentru sine, prezentată numai de formă
- treapta a doua – soluţie acceptabilă pentru sine şi, probabil pentru partener
- treapta întâia – soluţie ideală pentru sine, dar dificil de admis pentru partener.

➢ *<u>Tehnica "prafului în ochi"</u>*

Deşi această tehnică se poate contracara doar printr-o simplă verificare a informaţiilor partenerului, deseori ea contribuie la obţinerea unor bune rezultate, reclamând, însă multă fineţe psihologică. De exemplu, partenerul cere o concesie care nu reprezintă mare lucru. Negociatorul, în loc să i-o acorde imediat, utilizează un subterfugiu, supralicitând valoarea concesiei cerute.

În cazul în care partenerul descoperă intenţia de manipulare, lucrurile pot lua o întorsătură nu prea plăcută.

O variantă a acestei tehnici, o constituie “deplasarea atenţiei”, negociatorii invocând pretenţii şi acţiuni secundare sau inventate, pentru ca în final să se “mulţumească” cu obiectivele principale.

3. Tehnicile emoţionale

- *Tehnica “învăluirii”*

Utilizând un ton calm şi amical, precum şi formule de tipul: “dintre toţi partenerii noştri pe dumneavoastră vă simpatizăm cel mai mult”, putem crea un climat de apropiere afectivă.

Vorbind sentimentelor, negociatorul versat adoarme spiritul critic al partenerului de afaceri. Având câteva reuşite la activ, el inspiră încredere. În aceste condiţii, atitudinea celuilalt negociator, deşi nu este mereu simetrică, trebuie să fie cel puţin binevoitoare şi înclinată să facă concesii.

- *Tehnica “enervării” partenerului*

Această tehnică reprezintă contrariul celei prezentate anterior. Deşi stresul este uneori benefic, atunci când încordarea, tensiunea negociatorului creşte în mod exagerat, starea lui psihică se deteriorează. Însăşi activitatea de negociere provoacă o emoţie, o tensiune, un stres. Adversarul va profita de ambianţa tensionată pentru a cuceri avantaje pe care, în mod normal, nu le-ar obţine. Sursele de stres sunt numeroase, de la crearea unor condiţii improprii până la comportarea agresivă a partenerului.

- *Tehnicile culpabilizării*

Tehnica tipică pentru un negociator ce foloseşte această abordare nu este argumentarea poziţiei sale în negociere, ci atragerea atenţiei asupra necesităţilor sale. În negocierea comercială, partenerul poate să te învinovăţească pentru orice greşeală, oricât de neînsemnată, pe care ai comis-o, dramatizând la maximum “daunele” pe care le-ai provocat. Partenerii de afaceri pot încerca să te facă să te simţi vinovat pentru a te sensibiliza dă faci concesii. Regula principală ce trebuie amintită în asemenea situaţii este că, niciodată, nu trebuie să-ţi asumi o vină care n-a fost demonstrată.

4. Tehnicile “duale”

- *Tehnica celor două feţe ale lui “Ianus”*

Această tehnică se bazează pe cunoaşterea locului partenerului de tratative în ierarhia firmei. Un factor esenţial pentru succesul negocierii îl reprezintă cunoaşterea interlocutorului cu autoritate decizională. Acest lucru se obţine fie contactând surse exterioare, fie prin întrebări directe.

A negocia cu persoane interpuse care nu reprezintă factori de decizie, poate fi destul de dificil şi cere destulă diplomaţie.

➢ *Tehnica scoaterii din mânecă a Marelui Patron*

Invocarea absenţei propriului factor decizional, chiar dacă el se află prin preajmă, şi aducerea lui la masa tratativelor după ce s-au rezolvat o serie de detalii şi încep să fie abordate deciziile majore, este o tehnică recomandată de specialiştii negocierii.

Cea mai bună contracarare a acestei tehnici este să prevină partenerul, de la bun început, că, în cazul în care acordul la care s-a ajuns între persoanele prezente la negociere va fi supus controlului de către funcţionari superiori în ierarhia firmei, iar aceştia cer alte concesii sau modificări, atunci întregul contract va fi supus renegocierii. De asemenea, se poate insista ca factorul decizional să participe de la început la tratative.

➢ *Tehnica "Da, dar… "*

Această tehnică constă în obţinerea acordului partenerului cu privire la toate propunerile ce i se fac, fiecare acord fiind, însă însoţit de o cerere complet nouă. Prevenirea partenerului încă de la început, că toate punctele de pe agenda de lucru vor trebui renegociate în cazul în care se introduce un punct nou, reprezintă cea mai bună contracarare.

Se mai poate utiliza redeschiderea negocierii şi/sau introducerea unor noi puncte.

➢ *Tehnica implicării altor parteneri în negociere*

Această tehnică este utilizată în negocierile internaţionale de anvergură, apelându-se uneori la propriul guvern: "Tranzacţia ne-ar interesa foarte mult, dar avem mâinile legate de guvern". Cel mai adesea, persoana sau grupul la care se apelează nu sunt prezente fizic la negocieri, putându-şi manifesta opoziţia în diverse moduri.

5. Tehnicile extremiste

➢ *Tehnica ultimativă*

În cadrul negocierilor, această tehnică este de des folosită, obţinându-se, de cele mai multe ori, rezultatele scontate. Secretul obţinerii sau nu a unor asemenea rezultate este acela de a şti dacă oferta partenerului este într-adevăr ultima. Dacă eşti sigur într-adevăr de acest fapt, atunci trebuie să finalizezi un acord, dacă nu, va fi necesar să continui negocierea sau eventual să pierzi afacerea.

➢ *Tehnica faptului împlinit*

Deşi specifică prin excelenţă diplomaţiei, tehnica faptului împlinit este deseori folosită şi în afaceri, uneori chiar cu rezultate bune.

Principiul este relativ simplu: se iniţiază o acţiune surpriză, menită să-l plaseze pe cel care a iniţiat-o într-o poziţie favorabilă în cadrul negocierii ce urmează a se desfăşura. Faptul împlinit va afecta sigur rezultatul final. Puterea acestei tehnici constă în faptul că ceea ce s-a făcut o dată rămâne bun făcut, asumându-ţi însă riscurile de rigoare. Nu este deloc uşor să negociezi cu cineva care execută o astfel de manevră.

➢ *<u>Tehnica ameninţării şi tehnica zădărnicirii acesteia</u>*

Ameninţările pot fi rodul planificării şi premeditării sau put decurge din reacţii de ordin emoţional. Unele apelează la răzbunare, altele la pedeapsă. Unele pot fi îndreptate împotriva negociatorului însuşi, altele împotriva firmei pe care o reprezintă. Una dintre formele comportamentului ameninţător este aceea de a emite cereri excesiv de mari pe un ton care să inspire teamă, urmând ca după o pauză planificată să accepte reducerea pretenţiilor în schimbul primirii unor concesii. Negociatorii lipsiţi de principii morale pot practica atacul la persoană. La ameninţări se adaugă aici umilirea.

Printre modalităţile de contracarare a acestei tehnici se numără:
- să ignori ameninţarea sau să te faci că nu o înţelegi,
- să pui tu însuţi în practică ameninţarea partenerului,
- să ameninţi la rândul tău.

Important este, în toate cazurile, să ne menţinem pe poziţie şi să nu ne lăsăm intimidaţi. Să-l lăsăm pe partener să-şi facă "numărul", dar să avem grijă ca reacţia noastră să permită continuarea relaţiei în viitor şi, de ce nu, întărirea ei.

3.1.3 Tactici şi stratageme

Spre deosebire de celelalte tipuri de instrumente discutate anterior, ce pot fi planificate înainte de începerea negocierii, intrând în aşa zisul "plan de bătaie" al negociatorului, tacticile şi implicit stratagemele sunt spontane, depinzând de abilitatea, flexibilitatea şi, nu în ultimul rând, de experienţa celui ce negociază.

Aceste tactici le putem găsi în lucrările de specialitate şi sub denumirea de "tehnici fragmentare", ceea ce explică faptul că, de multe or, diferenţa dintre ele referindu-se la durata sau amploarea folosirii lor.

A. Impasul şi concesiile

a) Timpul în negociere

Timpul este un factor de mare însemnătate în orice tranzacţie, inclusiv în negocieri. Nimeni nu poate fi însă sigur că limita de timp într-o negociere este cea reală; în unele cazuri acestea sunt cu adevărat reale, în altele însă nu. Punerea sub semnul întrebării încă de la început a acestor limite, comportă o serie de riscuri, căci înainte de toate, timpul înseamnă putere. Cei mai mulţi dintre parteneri intră la negocieri cu o slăbiciune inoculată de ei înşişi. Aceştia vor fi tot timpul conştienţi de presiunea exercitată de timp asupra lor. O asemenea conştiinţă îi face mai puţin eficienţi decât ar putea fi.

b) Tactica înţelegerilor pas cu pas

Atunci când negociem pentru prima dată cu un partener deseori ne aflăm în situaţii de incertitudine datorită lipsei de încredere sau insuficienţei informaţiilor de care dispunem. Pentru ieşirea din acest impas, este indicat să se folosească tactica înţelegerilor pas cu pas, înţelegeri ce au în vedere lucruri cu risc redus. Această tactică permite stabilirea unei încrederi

reciproce, dând posibilitate părţilor să cunoască mai bine problema negociată. Ea însă, nu duce întotdeauna la rezultatele scontate. De multe ori este mai eficient să începi negocierea direct cu înţelegeri de principiu. În acest caz, centrul tratativelor este fixat mai degrabă pe desfăşurarea generală, decât pe detalii.

Este de preferat o îmbinare a celor două tactici, aceasta pornind de la faptul că dacă cineva este de acord în principiu, nu trebuie neapărat să fie de acord şi pe detalii. Şi invers, dacă cineva este de acord cu detaliile, nu trebuie să fie de acord cu întregul. Mai mult, în cazul negocierilor, suma părţilor nu trebuie neapărat să egaleze întregul.

c) Răbdarea

Adeseori, o afacere încheiată rapid este considerată o caracteristică negativă a negociatorului în cauză. Nu este deloc greşită afirmaţia că răbdarea este tactica cea mai puternică în afaceri, mai importantă poate decât renunţarea sau ameninţarea.

Este nevoie de timp pentru a înţelege caracteristicile afacerii tratate, riscurile, forţa adversarului sau dimpotrivă slăbiciunile acestuia. Răbdarea conferă, totodată, şi o altă răsplată. Ea oferă participanţilor la negociere şansa de a descoperi cum să se mulţumească reciproc. Funcţiile acesteia sunt numeroase:

- micşorează aşteptările părţii adverse;
- furnizează noi informaţii;
- separă dorinţele de realitate;
- scoate la suprafaţă noi probleme;
- conduce la noi concesii din partea ambelor părţi;
- forţează o nouă revedere a priorităţilor;
- permite unei terţe părţi să medieze.

d) Obţinerea sau acordarea concesiilor

În cadrul afacerilor în general, şi al negocierii în special, concesiile îşi au un loc bine stabilit. Cei care câştigă în negocieri sunt cei care, de regulă au avut un control mai mare al concesiilor. Cel mai potrivit este să începem cu puţin şi să cedăm foarte încet pe o perioadă lungă de timp. Trebuie avut în vedere că important nu este numărul concesiilor acordate, ci mărimea acestora, valoarea fiecăreia în parte. Există mulţi negociatori care au obţinut foarte mult acordând o serie de concesii minore, ca după aceea să solicite, şi uneori chiar să obţină, o singură concesie, de o valoare mare, concesie care, de altfel, era singur care îi interesa.

Există o serie de reguli privind modul de folosire a tacticilor de oferire a concesiilor:

- partenerul trebuie lăsat să facă prima concesie asupra problemelor majore;
- pentru orice concesie acordată, partenerul trebuie lăsat să muncească din greu. De regulă, oamenii nu apreciază la adevărata valoare ce obţin uşor;
- pentru orice concesie făcută trebuie obţinut ceva în schimb;
- nu trebuie pierdut şirul concesiilor făcute şi nici pe cel al celor obţinute;
- cedând prea repede sau prea uşor vom face jocul partenerului;
- cu cât facem concesii mai târziu, cu atât efectul acestora este mai mare;
- să nu ne temem să spunem “nu”;
- nu trebuie să ne fie ruşine să retragem o concesie făcută dacă situaţia o impune.

B. Tactici în condiţia unor stări emoţionale

Nu puţine sunt cazurile în care negocierile se desfăşoară sub influenţa şi sub presiunea stresantă a unor mişcări, evenimente. Aceasta determină nervozitate, incertitudine, risc.

În cadrul unei negocieri, emoţiile joacă un rol important.

Acestea pot influenţa nu numai procesul propriu-zis negocierii, ci, mai ales rezultatele acesteia, oamenii tolerând destul de greu emoţiile neaşteptate. Nu este vorba neapărat de emotivitatea ca atare a negociatorului, emoţiile provocate fiind cele care îi alterează comportamentul.

Fiecare mod de manifestare a emoţiei are semnificaţii specifice. Astfel, furia este deseori folosită pentru a sprijini sau a nu pierde o poziţie câştigată, lacrimile servesc pentru a cere mila, teama pentru a-I urî pe oameni, iar apatia pentru a arăta indiferenţă. Într-o negociere, mai ales cu parteneri profesionişti, există riscul provocării unei emoţii surpriză, în vederea testării puterii de stăpânire sau pentru a zdruncina încrederea în forţele proprii.

Singurul remediu în faţa unei emoţii provocate este păstrarea calmului. Cel ce reuşeşte aceasta va avea numai de câştigat.

Cele mai folosite tactici “emoţionale” sunt:

- afectivitatea învăluitoare;
- discursul –fluviu.

C. Tactici de hărţuire a partenerului

a) Ultima ofertă

În cadrul negocierilor, tactica “ultima ofertă” este destul de des folosită, obţinându-se de cele mai multe ori, rezultatele scontate. Secretul obţinerii sau nu a unor asemenea rezultate este acela de a şti dacă oferta partenerului este într-adevăr ultima.

Când cineva face “o ultimă ofertă” nu este bine să o acceptăm pe loc. Este de dorit să avem în vedere câteva dintre contramăsurile următoare:

- să fim atenţi la cuvinte, la sensul acestora;
- să interpretăm cele declarate de partener fără a ne grăbi să reacţionăm într-un fel;
- să ne comportăm ca şi cum ceea ce am auzit nu ne-a surprins;
- să facem cunoscut partenerului că va ieşi în pierdere dacă este atât de categoric;
- să testăm adversarul părăsind sala de discuţie;
- să introducem noi alternative şi noi soluţii posibile, etc.

b) Tactica “schimbaţi negociatorul”

Deseori, pe parcursul unei negocieri şi, mai ales atunci când te aştepţi cel mai puţin, partea adversă schimbă negociatorul. Este o tactică “dură”, căreia cu greu i se poate face faţă. Aceasta deoarece te-ai obişnuit cu cineva, chiar dacă îţi este oponent într-o negociere, este destul de neplăcut să iei totul de la capăt.

Şi aici există o serie de contramăsuri:

- să anticipăm ce vom face în eventualitatea unei schimbări a partenerului de negociere;
- unele schimbări pot indica o slăbiciune a celeilalte părţi. Acestea pot fi dovada unei concesii a opozantului;
- să încercăm să-l cunoaştem cât mai bine pe noul partener înainte de începerea tratativelor;
- să nu ne obosim să repetăm vechile argumente, modificându-ne atitudinea dacă partenerul şi-o modifică pe a lui;
- să ne păstrăm răbdarea dacă noul negociator reneagă înţelegerile făcute. Există posibilitatea de a reveni la ele mai târziu.

c) Tactica "schimbarea tacticii de negociere"

În orice negociere, este important de ştiut când să schimbăm pasul în tactica adoptată. Există momente când trebuie să stai deoparte, altele când trebuie să te implici, momente când trebuie să vorbeşti sau când, dimpotrivă, trebuie să taci. De asemenea, există un timp când trebuie să fii ferm şi altul când să fii maleabil şi, în sfârşit, un timp când trebuie să ceri şi un altul când trebuie să dai. Teoria schimbării pasului în timpul negocierii leagă toate aceste momente.

De cele mai multe ori o asemenea tactică dă roade. Important este însă să ştii până unde poţi să schimbi tactica, deoarece există riscul ca partenerul de discuţie să ajungă la concluzia că, de fapt, nu doreşti finalizarea acesteia şi, deci, încheierea afacerii. În această situaţie el se poate retrage din negociere şi, astfel, afacerea va fi pierdută, deşi nu acesta era scopul iniţial.

Pe de altă parte trebuie să fi permanent pregătit să faci faţă unui partener de negociere care poate să utilizeze el această tactică.

d) Tactica "evitării partenerului de afaceri"

Sunt momente când este absolut necesar să-ţi eviţi partenerul de tratative. Mai mult chiar, există situaţii când negocierea nu urmăreşte obţinerea unui rezultat. Unele negocieri sunt conduse astfel încât să ducă la blocarea deciziei sau la amânarea unei acţiuni indezirabile din partea celeilalte părţi.

e) Tactica "băiat bun – băiat rău"

Această tactică, des folosită în lumea afacerilor, este împrumutată din filme. Un suspect este interogat. Primul anchetator îi pune întrebări dure şi îl bruschează, mai mult, chiar îl pune sub lumina dură a reflectoarelor şi apoi pleacă. Vine al doilea anchetator, un om de treabă, care îl lasă să se relaxeze, servindu-l chiar cu o ţigară. În cele mai multe cazuri, urmare a acestui tratament, acesta spune tot ce ştie.

O asemenea tactică funcţionează şi în lumea afacerilor, cu rezultate, de foarte multe ori, peste aşteptări.

Cea mai bună apărare în faţa unui "băiat rău" este aceea de a avea în vedere că, întotdeauna, atât băiatul bun cât şi cel rău, sunt de aceeaşi parte, amândoi dorind să obţină cât mai mult. De fapt, împotriva unui tip rău se mai pot lua şi alte măsuri:

- lăsaţi-l să vorbească, până la urmă se va sătura;
- folosiţi propriul "tip rău";
- învinuiţi-l în public;
- protestaţi la nivelul cel mai înalt;
- eventual părăsiţi sala de negocieri.

Stratageme folosite în afaceri

Aceste stratageme, denumite şi tactici neloiale, deşi sunt mai puţin menţionate în lucrările de specialitate, sunt des întâlnite în practică, tocmai datorită rezultatelor deosebite la care pot duce. Câteva din aceste tactici, mai des folosite de negociatori sunt prezentate mai jos:

- ***Oferte false***

De regulă, oferta falsă este făcută pentru a înlătura competiţia, astfel încât cumpărătorului să-i rămână terenul deschis. De cele mai multe ori, o asemenea tactică dă roade, se materializează, deoarece vânzătorul nu se aşteaptă la aşa ceva. După discuţiile purtate, el se simte uşurat, fericit chiar pentru preţul negociat.

- ***Mituirea***

Mituirea este des folosită în negocieri. A nu accepta mituirea drept tactică a negocierilor este un lucru pozitiv, dar a nu recunoaşte că se foloseşte, este o utopie.

- ***Neglijenţa***

Nu există contracte perfecte, fără lipsuri. Aceasta deoarece negociatorii se mulţumesc să lase o serie de probleme procedurale şi operaţionale pe seama celor care urmează să deruleze contractul. Asemenea lipsuri pot fi foarte costisitoare dacă se negociază cu cineva care vrea să profite de ele.

- ***Tactica faptului împlinit***

Deşi specifică prin excelenţă diplomaţiei, tactica faptului împlinit este deseori folosită şi în afaceri, uneori cu rezultate bune.

- ***Tactica erorilor deliberate***

Pentru a dezorienta şi, în ultimă instanţă, pentru a înşela, deseori negociatorii "greşesc" în mod deliberat: adună sau înmulţesc greşit, schimbă sensul unor expresii, lasă pe dinafară unele cuvinte, etc.

- ***Tactica "omul care lipseşte"***

În complexul proces al negocierilor există posibilitatea teoretică, dar şi practică, ca principalul pion, omul cheie, să nu mai fie de găsit în momentul în care ambele părţi ajung la un acord, astfel încât nimic să nu se poate întreprinde până când acesta nu apare. Sunt situaţii şi mai grave, când nimeni nu ştie când va veni acesta.

3.2. Stiluri de negociere

3.2.1. Orientări în negociere

Fiecare stil de negociere adoptat poartă amprenta persoanei care îl foloseşte. Stilul personal de negociere este un dat individual, ca şi temperamentul, de exemplu. În bună măsură, propriul stil de comunicare poate fi modelat sau ţinut sub control. Dacă unul dintre parteneri are un stil de comunicare reflexiv, cu pauze frecvente de gândire, riscă să fie dominat de un partener cu un comportament energic şi dinamic. Important este să-ţi cunoşti propriul stil de comunicare, să poţi evalua rapid stilul celeilalte părţi şi să ai capacitatea de a ajusta şi adapta propriul stil de comunicare la stilurile celor cu care doreşti să comunici.

În principiu, există cinci stiluri de comunicare de bază: emotiv, director, reflexiv, îndatoritor şi flexibil.

Stilul emotiv

Indivizii cu un astfel de stil sunt expresivi, vorbesc repede, gesticulează mult, folosesc mâinile şi mimica feţei, uneori se inhibă, alteori se pripesc. Ei manifestă un comportament dinamic, orientat spre acţiune şi spre risc. Sunt atraşi de relaţiile informale şi oarecum refractari la cele oficiale. Sunt empatici, posedă putere de convingere înnăscută, bazată pe risipă de energie înnăscută şi pe transfer psihologic.

Stilul director

Indivizii cu un astfel de stil afişează o atitudine serioasă, preocupată. Ei exprimă opinii clare, într-o manieră hotărâtă, uneori rigidă. Sunt mai dificil de abordat, comunică cu oarecare efort şi, în ciuda atitudinii ostentativ grijulii, rămân adesea indiferenţi. Au un comportament mai dur, mai ferm, mai impunător, ridică mai multe pretenţii, au gesturi ferme şi glas sonor.

Stilul reflexiv

Cei cu un astfel de stil îşi impun un puternic control emoţional şi exprimă opiniile într-o manieră deliberat formală, caută cuvintele şi formulează cu grijă frazele. Sunt aparent liniştiţi, stau mai la o parte şi mereu par a fi preocupaţi de altceva. Preferă ordinea şi o refac mereu cu migală, caută un mediu de muncă ordonat. Sunt lenţi, le place să revadă detaliile şi nu iau decizii rapide, preferă singurătatea şi nu sunt prea buni parteneri de conversaţie. Sunt înclinaţi spre conversaţia intimă.

Stilul îndatoritor

Persoanele cu un astfel de stil de comunicare sunt răbdătoare, sensibile şi nu ţin neapărat să joace un rol important în luarea deciziilor. Ascultă cu multă atenţie şi înţelegere. De regulă, evită să-şi folosească puterea şi atuurile. Manifestă căldură în vorbire, ca şi în scris. Se bazează pe forţa de convingere a prieteniei. Când iau decizii, le exprimă într-o manieră serioasă, oarecum impersonală.

Stilul flexibil

Acest stil este caracterizat prin încercarea permanentă, deliberată şi controlată conştient de a schimba mereu propriul stil, în raport cu situaţia sau partenerul. Flexibilitatea acţionează în ideea de a merge precis şi concret în întâmpinarea diferitelor nevoi ale diferiţilor parteneri. Este cel mai răspândit şi oportun în relaţiile interumane.

Pornind de la aceste stiluri, diferitele moduri de abordare a negocierilor pot fi clasificate astfel:

Stil emotiv	Stil director	Stil reflexiv	Stil îndatoritor	Stil flexibil
Stilul francez Stilul italian Stilul arab	Stilul german Stilul suedez	Stilul japonez Stilul chinez	Stilul indian	Stilul american Stilul englez

3.2.2. Diferenţe de stiluri

a) Stil emotiv

Stilul francez. Negociatorii francezi sunt cunsocuţi ca având trei caracteristici de bază în negocierile internaţionale: sunt fermi, insistă să utilizeze franceza în negocieri şi folosesc un stil orizontal. Ei preferă stabilirea unui acord preliminar, apoi a unui acord de principiu şi în cele din urmă încheierea acordului final. La fel ca şi de Gaulle, au o mare capacitate de a câştiga spunând ferm: “NU!”.

Francezii obişnuiesc să facă distincţie între viaţa publică şi viaţa privată, ei considerându-se nişte oameni cu raţiune şi simţire. Pentru francezi istoria şi cultura lor au o mare importanţă, fiind foarte sensibili cu cei care le cunosc. Nu sunt agreate, în schimb, discuţiile despre politică şi bani.

În ceea ce priveşte timpul, francezii permit o întârziere de 5 minute la întâlnirile de afaceri, dar orice exagerare în acest sens nu va fi privită cu ochi buni.

Francezii au o viziune pe termen lung asupra obiectivelor lor şi acordă o mai mică importanţă deciziilor pe termen scurt pentru obţinerea unor obiective ce par a fi de mai mică importanţă.

Top managerii francezi nu au încredere în subordonaţii lor şi de aceea au un sistem de luare a deciziilor centralizat, punând deciziile în aplicare foarte lent.

De asemenea, francezii văd puţin merit în a accepta un compromis pe loc. Pentru francezi, o poziţie bună nu acceptă compromisul, numai dacă raţiunea o impune, iar acest lucru este discutabil. Chiar când un compromis este obţinut în mod pragmatic, negociatorul francez are melancolia poziţiei iniţiale.

Stilul italian. Cultura italiană este una foarte caldă. Aici întâlnim saluturi şi aspecte sociale calde, o ţinută exuberantă şi gesturi ample. Negociatorii italieni vor manifesta dificultăţi ăn a focaliza discuţiile într-o problemă particulară sau în anumite faze ale negocierilor. În unele regiuni, problema mitei este un punct central, având un caracter normal şi nu unul repulsiv.

Negociatorul italian este mai mult central. El nu-şi ascunde emoţiile care sunt în parte autentice, în parte prefăcute. Crede mai mult în iniţiativa individuală decât în cea de grup, aparţinând unei societăţi individualiste, şi stăpâneşte cu tact şi subtilitate jocul raportului de forţe. Subiectele preferate de italieni sunt cele legate de fotbal, familie, dar pot discuta şi afaceri.

Negociatorul italian nu aderă definitiv la o opinie, el fiind capabil să-şi schimbe stilul în mod neaşteptat pentru a surprinde partenerul. La nevoie el ştie să fie linguşitor şi să profite de capacitatea lui de a interpreta limbajul trupului. În general, nu are încredere în nimeni.

Stilul arab. Stilul negociatorilor arabi se bazează pe tradiţia deşertului, o tradiţie tribală în care există comunităţi închise şi compacte.Tradiţia deşertului cere o ospitalitate deosebită, iar timpul nu este esenţial aici. Extrem de importantă este încrederea, pe care vizitatorii trebuie să le-o câştige. Tradiţia este că răzbunarea este mai respectabilă decât compromisul. Ei sunt cu atât mai rezistenţi la presiunile exercitate asupra lor cu cât partenerii sunt mai înverşunaţi. Arabii îţi păstrează onoarea, stima şi demnitatea în faţa tuturor şi îţi tratează partenerii cu respect şi încredere.

Negociatorii din Orientul Mijlociu sau Depărtat vor vrea ca mai înainte de toate să stea şi să discute cu partenerii lor fără grabă. Ei vor dori mai întâi să cunoască felul în care aceştia gândesc, ce le place să facă, cum este compania lor.

La arabi, o mare importanţă o are statutul şi rangul. Întâlnirile încep cu strângere de mână scurtă dar fermă, şi sfârşesc după ce se serveşte ceaiul sau cafeaua. La ora prânzului, omul de afaceri din Orientul Mijlociu poate lansa o invitaţie la masă în propria lui casă, pentru că familia lui este întotdeauna pregătită pentu a primi oaspeţi neanunţaţi. Va fi pregătită multă mâncare, sau dacă nu va fi li se va comanda de la resaturant, pentru a fi scigur că oaspetele va pleca sătul. Dacă li se refuză invitaţia la masă, su oaspeţii sunt nerăbdători să doscute afaceri, cel mai probabil că arabii se vor simţi ofensaţi.

Negociatorul arab evită confruntarea directă şi să-şi pună partenerii în situaţia de a-şi arăta slăbiciunile sau a se arăta învinşi. Poate păstra secrete, câştigând astfel încrederea partenerilor. Îi place să fie ascultat şi recurge uneori la exemple, citate din oameni celebri. Este suficient de creativ pentru a putea propune soluţii care să satisfacă pe toată lumea. Răbdarea este crucială, deci negociind cu un arab nu trebuie să se facă concesii prea mari dintr-o dată. Arabii cred că Allah controlează tot timpul, aşa că dacă la o întâlnire de afaceri ei nu apar, ei consideră că Allah nu le-a ajutt să ajungă la întâlnire.

b) Stil director

Stilul german. Pregătirea germanilor pentru negocieri este superbă. Un negociator german va identifica exact afacerea pe care doreşte să o încheie, forma acesteia, variantele ce vor fi discutate în timpul tratativelor. El va prezenta întotdeauna oferte pregătite cu grijă, care vor acoperi fiecare aspect al negocierilor. În timpul tratativelor va face ofertele clar, ferm şi declarativ. El nu va fi deschis în mod semnificativ spre compromis. El este conştiincios, sistematic, bine pregătit, cu o flexibilitate şi o înclinaţie scăzută spre compromis.

Este un stil foarte puternic dacă este practicat de negociatorii abili. Punctele forte se situează în faza prezentării ofertelor, care, odată făcute, au un caracter sacrosanct şi astfel rolul negocierii ascetora este mult diminuat.

Negociatorii germani sunt mia mult interesaţi de productivitatea şi de calitatea bunurilor şi serviciilor. Ei au o orientare tehnică şi un sistem de "co-determinare" ce impune ca managerii şi lucrătorii să discute deciziile care să fie luate. Sistemul lor este un sistem centralizat, autocratic şi ierarhic.

Germanii se aşteaptă ca partenerii lor să cunoască ceva despre muzica, literatura, teatrul lor. De asemenea, pentru ei punctualitatea este esenţială.

Stilul suedez (nord european). Negociatorii nord-europeni au un anume grad de reticenţă în a intra în mediul social la începutul negocierilor. Sunt liniştiţi, vor vorbi rar, dar ferm. Negociatorul suedez este liniştit, hiperprudent, cam rigid. El îşi stăpâneşte bine emoţiile şi sentimentele şi este modelul negociatorului erfecţionist.

Negociatorul suedez este foarte politicos, cinstit, direct, eficace, dar reacţionează greu la propunerile noi. Outsiderii văd comunicarea interpersonală în Suedia ca fiind indirectă. Există un sens implicit al comunicării care le permite suedezilor să fie "implicit direcţi". Această contradicţie este înţeleasă numai în interiorul culturii suedeze. Martinson descria acest lucru astfel: "suedezul este o persoană directă, dar imposibil de înţeles de către un străin". De aceea şi deciziile luate de suedezi sunt imposibil de interpretat de străini.

Scandinavii au şi ei un sistem de co-determinare. Suedezii sunt, însă, mai mult orientaţi spre calitatea vieţii muncitorilor şi spre importanţa individului în organizaţie. Sistemul lor de luare a deciziilor este descentralizat şi participativ.

c) Stil reflexiv

Stilul japonez. Japonezii trăiesc într-o societate colectivistă, ei punând accentul pe grup şi onorând un set de obligaţii. Japonezii se simt confortabil atunci când comunică în linişte. Loialitatea şi obligaţiile faţă de grup au un rol foarte important. Oamenii de afaceri care nu-şi păstrează cuvântul dat sunt aspru pedepsiţi de societate. Încălcarea cuvântului dat duce la pierderea reputaţiei şi, automat, ieşirea din lumea afacerilor. Codul onoarei cere ca şeful organizaţiei să-şi asume toată responsabilitatea pentru greşeala subalternului, demisionând şi salvând reputaţia lui şi a companiei unde lucrează.

Japonezii se abţin a spune "nu", iar un "da" aparent pentru ei poate însemna "da, înţeleg ce spui", sau "da, ţi-ai atins punctul de interes", dar nu înseamnă neapărat "da, fac aşa

cum vrei tu". Oamenii de afaceri fac tot posibilul pentru a evita a spune "nu", pentru că acet lucru ar discredita persoana care s-a purtat aşa de crud.

Pentru japonezi o relaţie contractuală este percepută ca o înţelegere reciprocă ce urmează a se dezvolta. Astfel, un acord detaliat întocmit introdus în timpul negocierilor cu executivi japonezi poate fi interpretat ca lipsă de încredere şi duce la resentimente. Japonezii se bazează mai mult pe recomandaţii şi pe înţelegere.

Ei au un mare respect pentru tăcere şi devin supăraţi dacă li se întrerup momentele de tăcere, mai ales dacă partenerii lor devin nerăbdători şi răspund ei înşişi la întrebarea ce le-au adresat-o, cu o afirmaţie de genul "şi, desigur că sunteţi de acord". În această cultură tăcerea nu este nepoliticoasă, dar să sugerezi cuiva răspunsul este foarte nepoliticos. Pentru japonezi, răspunzând la o întrebare cu tăcerea, reprezintă o comunicare în sine. Tăcerea, de obicei, implică faptul că negociatorii se gândesc la un lucru neplăcut, negativ, dar sunt prea politicoşi pentru a se contrazice sau a respinge propunerile care i-au fost făcute. În această situaţie, partenerii ce au lansat aceste propuneri, ar trebui să aştepte în tăcere sau să schimbe subiectul, întrebând despre o altă problemă mai puţin sensibilă. De asemenea, pentru japonezi, să priveşti partenerul de afaceri în ochi reprezintă o lipsă de respect şi ostilitate.

Sistemul japonez nu permite flexibilitate la masa negocierilor şi are nevoie de perioade mari de timp pentru a cântări noile propuneri. Sistemul pare inabordabil pentru străini, care speră să influenţeze sistemul decizional sau cel puţin să furnizeze informaţii pertinente sau să anticipeze direcţia spre care se îndreaptă deciziile.

Pentru japonezi, înţelegerea negociată este văzută ca o direcţie de urmat, urmând ca pe parcurs, unele ajustări şi modificări să se facă în concordanţă cu circumstanţele şi înţelegerea dintre părţi.

Sistemul japonez se bazează pe luarea deciziilor prin consens, hotărârile fiind luate la un nivel inferior de către cei care lucrează efectiv, iar decizia finală este luată de top managerul după o minuţioasă examinare şi după ce a trecut pe la toate nivelele ierarhice.

Japonezii nu sunt pregătiţi în mod normal pentru compromis, fără să se confrunte cu întreaga ierarhie, cu cei care trasează strategia de afaceri.

Stilul chinez. Negociatorii chinezi se disting printr-o atenţie deosebită arătată reputaţiei, o bună specializare şi suspiciune faţă de vestici. Cel mai important lucru pentru ei este reputaţia. Vor trebui să ştie că negociază cu cineva care are rol cheie în organizaţia respectivă, cum ar fi unul dintre directori. Cartea de vizită ce îi este oferită trebuie să fie foarte elegantă şi este de preferat să fie una convenabilă şi pentru ei, sau măcar posibil a fi îmbunătăţită, reputaţia lor depinzând de ceea ce au reuşit să obţină.

Specializarea aduce o mulţime de experţi în cadrul tratativelor. Vom avea un expert tehnic, unul financiar, altul în navigaţie şi încă trei specialişti în plus. Inevitabil, aceasta va duce la negocieri îndelungate, deoarece fiecare expert va căuta să-şi apere reputaţia în timpul tratativelor.

Chinezii sunt foarte suspicioşi faţă de occidentali. Ei vor evita să se lanseze în discuţii politice, preferând în schimb să discute despre viaţa familială. Un mic dar pentru copii va fi preferat unui prânz de afaceri copios. Ei încep negocierile cu diferite manifestări de politeţe:

conversaţie despre familie, ceai, iar când va începe discuţia de afaceri, gazda va anunţa acest lucru. La fel şi la încheiere, gazda va spune că este timpul ca oaspeţii să plece.

În timpul negocierilor, chinezii pun multe întrebări şi dau din cap în sens afirmativ ceea ce înseamnă că sunt politicoşi. Pentru chinezi este important ca partenerii lor de afaceri să fie buni ascultători şi să vorbească despre ei ca despre grup. Ei nu apreciază gălăgia şi comportamentul agresiv. În negocieri reciprocitatea este importantă: dacă ei fac concesii aşteaptă ceva în schimb. Chinezii încetinesc desfăşurarea negocierilor pentru că ştiu că ocidentalii se grăbesc, profitând astfel pentru a obţine noi concesii. Ca şi japonezii, acordă o mare importanţă tăcerii.

d) Stil îndatoritor

Stilul indian. Indienilor le place foarte mult să negocieze şi se simt foarte frustraţi în cazul în care tratativele nu includ un ritual dorit al negocierii ofertelor. Indianul va căuta să spună mereu adevărul (din punctul lui de vedere), va avea stăpânire de sine şi îşi va trata partenerul cu respect având răbdare şi chiar simpatie pentru el şi greşelile lui. Indianul este sever, dar nu zdrobitor, se adaptează, dar nu se dă înfrânt. Negociatorul indian este tenace, răbdător şi perseverent.

Oamenii de afaceri indieni adesea vor purta haine tradiţionale la negocieri. În India este de aşteptat să dai mâna cu bărbaţii de afaceri, dar se poate saluta şi în mod tradiţional prin "hamaste" (împreunarea mâinilor în dreptul pieptului). Indienii nu beau alcool şi, adesea, sunt vegetarieni. Sunt foarte ospitalieri, invitându-şi partenerii de afaceri la ei acasă, unde familia va pregăti masa, dar nu va fi de faţă. În timpul vizitei, nu se pun întrebări personale.

Negociatorul indian are tendinţa mai degrabă să-şi schimbe poziţia negociatoare decât să treacă la una inconsistentă sau imprevizibilă. El nu recurge la violenţă sau la insulte, chiar dacă are obiceiul de a vorbi cam tare. El nu se teme de nimic. Îşi formează o imagine de ansamblu şi ştie când să ia o poziţie defensivă pentru a studia detaliile şi eaporturile de forţe. Este conştient de valoarea partenerilor, iar când se retrage în tăcere, ia aminte la învăţăturile din experienţele anterioare. Indienii învaţă de la partenerii lor şi evită să aibă secrete. Ei îşi manifestă dezaprobarea ca şi bulgarii, dând din cap înainte şi înapoi.

e) Stil flexibil

Stilul american. Stilul american de negociere este, probabil, cel mai influent din lume. În primul rând este caracterizat prin personalităţile ce îl folosesc, care sunt în general sincere şi calde, încrezătoare şi pozitive în modul de a gândi. Negociatorii care îl folosesc intră la tratative încrezători, vorbind declarativ şi începând rapid conversaţii exuberante.

În cultura americană se ataşează un mare respect succesului economic, existând o bună tradiţie a afacerilor. Simbolul acestui succes îl reprezintă starea materială.

Un negociator american va începe negocierile cu entuziasm, urmărind câştigul. Punctele sale tari se manifestă în special în faza negocierii ofertelor. În aceste condiţii el se va deplasa rapid către această fază. Este adeptul tacticii "în avantaj propriu" şi se aşteaptă ca şi ceilalţi să negocieze cu acelaşi profesionalism.

Există patru trăsături caracteristice unui negociator american: exuberanţă, profesionalism, abilitate deosebită în negocierea ofertelor şi interes faţă de ambalaj. Pentru ei contează timpul şi eficienţa. Ei pun accent pe individ şi pe realizările individului şi se bazează mult pe statistici.

Negociatorul american îşi prezintă situaţia de la început, refuză concesiile în prima fază a negocierilor. Stabileşte strategia şi deleagă punctele negocierii în detaliu, împreună cu partenerii. Îşi explică poziţia clar, dar este deschis oricărei propuneri posibile. Este conştient de timpul care trece şi este, prin urmare, consistent. El ştie când să se angajeze în compromis.

Americanii consideră că sunt mai bine văzuţi de parteneri dacă vorbesc şi o altă limbă, în afară de engleză. Ei cred că acest lucru le dă un aer mai important şi sunt văzuţi ca oameni de afaceri foarte complecşi. Americanii obişnuiesc să dea o veste proastă după o frază de introducere, neutră, politicoasă şi după prezentarea cauzei. Ştirea este dată într-o manieră pozitivă, sugerându-se alternative.

În SUA, tăcerea este considerată un lucru negativ, pentru că reprezintă o pierdere de timp. Americanii apreciază eficienţa în comunicare. Tăcerea şi aşteptarea pentru un răspuns este considerată nepoliticoasă şi chiar insultătoare. De aceea, americanii devin foarte dificili când întâlnesc parteneri care nu răspund cu promptitudine, ci stau şi privesc în gol. Se ştie că pentru americani "time is monez". În cultura americană este nepoliticos să întârzii mai mult de 5 minute la întâlnirea de afaceri. Practica americană de afaceri dă exemple de numeroşi negociatori mândri să înceapă negocierea întotdeauna la timp. Acestor oameni le este greu să înţeleagă cum partenerii din alte ţări sunt mândri de atitudinea lor relaxată faţă de timpul exact stabilit.

Sistemul de adoptare a deciziilor american este descentralizat.

Americanii sunt dintre cei mai entuziaşti negociatori ce propun compromisul. Pentru ei, acesta este modul natural de a face afaceri. Compromisul le dă o aură care îi ajută pe negociatori să fie mulţumiţi de munca lor şi să trăiască cu împăcarea că nu au ajuns la o concesie ambiguă.

Stilul englez. Englezii sunt văzuţi de ceilalţi ca fiind amatori în comparaţie cu profesionalismul englez, mai degrabă sub-pregătiţi decât supra-pregătiţi, deschişi, prietenoşi, sociabili şi agreabili, flexibli şi răspunzând iniţiativelor.

Ei sunt de obicei formali în îmbrăcăminte, purtând mereu costum şi cravată. Dacă partenerii sunt invitaţi acasă, este bine să se evite discuţiile despre politică, religie sau bârfe despre monarhie.
O ştire proastă este dată de englezi după referirea la situaţie, discutarea cauzei, apoi ştirea este anunţată brusc, uneori chiar fără tact. Se încheie cu scuze şi regrete. În ceea ce priveşte timpul, ei permit o întârziere de cel mult 5 minute.

Englezii au un sistem de luare a deciziei foarte descentralizat, pentru că top managerii englezi nu cunosc detaliile tehnice ale afacerii, apelând la subordonaţii lor.

Aceste clase de stiluri de negociere au fiecare trăsăturile imprimate de cultura specifică, dar ca linii generatoare păstrează aceleaşi caracteristici. Desigur că, în prezent, este impropriu să afirmăm că toţi japonezii vor negocia conform stilului japonez. Ei pot foarte

bine să utilizeze în negociere stilul american (cel mai folosit de altfel). Pe de altă parte, oricât de bine s-ar adapta şi ar adopta un anumit stil de negociere, un japonez va păstra ceva din stilul lui naţional. Chiar dacă un german se va comporta ca un american în negocierea cu un francez, el va fi prost impresionat dacă acesta îl va invita la o masă copioasă, discutând afacerile superficial şi fără a pune accent pe datele tehnice. Această "impresie proastă", chiar dacă în mod normal nu ar trebui să aibă influenţă decisivă asupra încheierii sau nu a contractului respectiv, va determina reacţii adverse, de reţinere, de reapreciere a poziţiei şi chiar de ostilitate. Nu trebuie uitat că negociatorul este în primul rând un om, o fiinţă, cu propria personalitate, propriile concepţii, propriile aprecieri. De aceea, o "impresie proastă" creată asupra **omului** va avea multe de spus prin gura **negociatorului**.

CAPITOLUL IV

PSIHOLOGIA NEGOCIERILOR

4.1. Tipuri de negociatori şi modalităţi de abordare a acestora

Tipul de partener	Caracteristici	Cum trebuie abordat
Partenerul primitor	Este bucuros să-l vadă pe specialist şi să se întreţină cu el. Ascultă argumentaţia şi propunerile dar nu este interesat să cumpere.	S-ar putea ca partenerul să nu aibă competenţa să încheie contractul. Specialistul va trebui să-i pună întrebări la care acesta va fi obligat să-i răspundă de genul: cum va utiliza produsul oferit?, când intenţionează să cumpere?, poate să se refere la cineva care ar efectua cumpărarea imediat?
Partenerul vorbăreţ	Este vesel şi de multe ori se depărtează de tema negocierilor. Dacă specialistul nu este atent, discuţia cu partenerul vorbăreţ poate să se scurgă rapid fără a atinge scopul tratativelor - încheierea contractului de vânzare.	Acestui tip de partener i se va acorda un timp rezonabil pentru discuţia generală, dar specialistul trebuie să exploateze orice ocazie pentru a-l aduce la subiectul tratativelor. Nu trebuie să înceteze să-şi prezinte argumentaţia în maniera proprie.
Partenerul impulsiv	Pare nerăbdător şi-l va întrerupe des pe specialist. Se poate întâmpla ca după ce îşi dă acordul pentru cumpărare să revină asupra deciziei, încercând să amâne discuţiile. Se enervează uşor.	Specialistul trebuie să trateze rapid cu acest gen de oameni, subliniind avantajele şi făcând încercări multiple de a concluziona (încheia) vânzarea. Specialistul nu va înceta să-l preseze, într-o manieră comercială, dar serioasă, de a lua o decizie potrivită. Dacă pare supărat, se va renunţa la detalii, vor fi subliniate avantajele principale şi se va "forţa" finalizarea.
Partenerul ezitant	Acest tip de partener detestă să ia decizii. Este nervos, incert, indecis, atât în comportare, exprimare, cât şi în gesturi.	Cea mai bună cale de a-l ajuta este ca specialistul să-şi concentreze atenţia asupra unei singure linii de conduită, i se vor prezenta dovezi fără replică, raţiuni logice de urmărire a propunerii făcute. Este necesară multă fermitate.
Partenerul cumpătat	Manierele, cuvintele, actele sale calme, serioase. El ascultă cu grijă, pune întrebări detaliate şi studiază în profunzime fiecare element al propunerii.	Specialistul trebuie să cunoască bine comparaţia dintre produsul propriu şi cel oferit de concurenţă. Vor fi prezentate numeroase dovezi pentru a sublinia valoarea avantajelor produsului. Specialistul va încerca

		să-i furnizeze toate datele solicitate, deoarece acest tip de partener intenţionează realmente să cumpere.
Partenerul tăcut	Rămâne tăcut, fără să se pronunţe, fără să ofere prin gest sau mimică cel mai mic indiciu care să permită a se stabili gândurile sale.	Singurul mijloc de influenţare a acestui tip de cumpărător este evidenţierea de fapte. Specialistul trebuie să-i furnizeze dovada avantajelor pe care la va obţine acceptând propunerea. Trebuie tratat cu atenţie şi respect. Este necesar să i se pună întrebări. Trebuie determinat să vorbească utilizând propria lui tactică. Când va răspunde specialistul trebuie să fie mai tenace decât el.
Partenerul închis	Este completamente satisfăcut de "status quo", de produsele pe care le primeşte de la furnizorii săi actuali şi nu vede nici un motiv să-i schimbe.	Este necesar ca specialistul să-l chestioneze în detaliu asupra a ceea ce îi convine de la actualii furnizori, urmărindu-se cel mai mic indiciu asupra unor eventuale nemulţumiri. Apoi va stabili cum neajunsul menţionat poate fi ameliorat şi va construi argumentaţia pe baza posibiltăţilor de care dispune pentru a-i oferi avantaje suplimentare partenerului.
Partenerul circumspect	Ascultă argumentaţia, reţine propunerile de preţ, prospectele apoi închide discuţia cu precizarea: "vă ţin la curent cu decizia pe care o voi lua". Se poate presupune că partenerul se va adresa unei alte firme şi va încerca să obţină un preţ mai bun. Acest tip de parteneri pun accent pe concurenţa dintre ofertanţi în scopul obţinerii unui rabat sau a unor condiţii speciale.	Specialistul va trebui să-l convingă, să-l facă să înţeleagă că trebuie să cumpere produsul nostru cât se poate de urgent, livrarea imediată sau preţ redus dacă se decide imediat. Trebuie convins că este în interesul său să ia o decizie posibilă imediată.
Partenerul temporizator	Ascultă dar nu vrea sau nu poate lua o decizie. Va solicita timp pentru a putea să-şi facă o părere să se decidă.	Se impune verificarea de către specialist a motivelor care-l determină pe partener să "temporizeze" tratativele. Partenerul va trebui să fie întrebat direct de ce nu poate lua imediat o decizie definitivă. Aceasta îl obligă să sublinieze raţiunile pozitive sau negative ale atitudinii sale. Argumentaţia de încheiere a operaţiunii se va constitui pe motivele pozitive şi vor fi prezentate dovezi furnizate de beneficiarii satisfăcuţi. I se va demonstra că

		încheind imediat operaţiunea va câştiga timp.
Partenerul nemulţumit	Îl primeşte pe specialist dar atacă imediat produsul căreia îi reproşează defecte anterioare reale sau imaginare. Nemulţumirile sale se pot adresa producţiei, serviciilor sau altor domenii.	Prima sarcină a specialistului este de a stabili dacă partenerul are într-adevăr dificultăţi pe care poate să le rezolve. În caz afirmativ problemele trebuie atacate cu curaj pentru a le putea rezolva rapid. Argumentaţia se poate încheia cu o frază de genul “Este aproape în puterea mea să evit erorile în viitor. Vreţi să-mi daţi o şansă de a v-o dovedi, studiind propunerea mea actuală?”.
Partenerul cu prejudecăţi	Este energic şi îi închipuie că ştie tot. Intenţionează să ia el singur deciziile, şi poate câteodată părea brutal sau chiar grosolan.	Acest tip de om reacţionează pozitiv la complimente şi flatare. Va trebui elogiat el însuşi sau firma sa. Specialistul va trebui să creeze impresia de respect a succesului partenerului, a inteligenţei sale, a părerii sale. Când va fi încântat va trebui întrebat asupra părerii sale cu privire la propunerea noastră.

4.2. Psihologia negocierilor

Una din teoriile de bază asupra “oamenilor muncii” este “ierarhia nevoilor” elaborată de Maslow. Maslow afirmă că fiinţele umane acţionează pentru a-i satisface nevoile esenţiale. El clasifică nevoile în următoarele 5 categorii:

Auto-realizare
Stimă şi respect
Nevoi sociale
Nevoi de securitate
Nevoi de supravieţuire

Nevoi fizice sau de supravieţuire

Cea mai importantă nevoie umană este aceea de a supravieţui. Pentru aceasta un om are nevoie de mâncare, apă, adăpost şi altele. În măsura în care nu sunt satisfăcute aceste necesităţi - de care depinde în primul rând sănătatea - o persoană nu va fi interesată de satisfacerea celorlalte nevoi. Gândurile şi energia vor fi îndreptate exclusiv pentru satisfacerea primelor, excluzându-le total pe următoarele.

Nevoia de siguranţă şi securitate

Odată satisfăcute cele mai importante nevoi fizice la un nivel minim, următoarele nevoi ce devin importante sunt cele referitoare la siguranţă şi securitate. Efortul omului va fi concentrat la a se simţi confortabil şi în siguranţă. Securitatea nu include doar siguranţa fizică a persoanei (uşi încuiate şi ferestre cu gratii), ci şi siguranţa economică - o slujbă sigură, o asigurare de viaţă, un cont în bancă.

Nevoi sociale

Atunci când individului nu-i este foame şi se simte în siguranţă, cea mai importantă problemă devine apartenenţa socială. El trebuie să aparţină şi să fie acceptat de un anumit grup, cum ar fi familia, un grup de prieteni sau colegi. El trebuie atât să primească cât şi să dea afecţiune. Simte dorinţa de a fi acceptat şi preţuit nu numai de către familie, ci şi de alţii, cum ar fi grupul în care lucrează sau de alte grupuri sociale.

Nevoia de stimă

Indivizii pentru care nevoile fizice, cele de siguranţă şi cele sociale sunt satisfăcute, sunt dornici de stimă şi respect; adică o nevoie de auto-respect şi respect pentru ceilalţi.

Nevoia de auto-realizare

Dacă cele patru nivele anterioare ale nevoilor sunt satisfăcute, atunci cea mai importantă necesitate a omului devine auto-realizarea, dorinţa de a deveni mai bun şi de aş-i fructifica posibilităţile cât mai complet. Această nevoie este numită şi nevoia "creativă".

În teoria lui Maslow există încă un element important, şi anume faptul că fiecare nivel al nevoilor trebuie satisfăcut complet înainte de a se trece la următorul nivel. De exemplu: oamenii nu vor fi interesaţi de nevoile sociale înainte de a fi siguri că pot supravieţui şi sunt în siguranţă.

Pentru a ajunge la nivelul maxim sugerat de Maslow (nivelul creativ) negociatorii trebuie să se îngrijească de nivelele anterioare. Se sugerează efectuarea unor paşi care să facă negociatorii să se simtă în largul lor. Ne referim la nevoile de supravieţuire - pregătirea fizică a negocierilor prin pregătirea camerei de negociere. Respectiv a gustărilor şi a băuturilor răcoritoare; apoi crearea climatului, care va acoperi nevoile de siguranţă ale părţilor, iar în perioada de topire a gheţii se va stabili atmosfera socială.

Etapa următoare - cea a stabilirii procedurilor - ca întări nivelul social şi apoi se va trece la satisfacerea nevoilor individuale. Dar satisfacerea eului nu depinde doar de ceea ce are valoare individuală, ci şi de ceea ce se poate obţine în timpul negocierilor.

BIBLIOGRAFIE

1. **Acland, A. Floyer –** ***Abilităţi şi aptitudini perfecte,*** Bucureşti, Editura Naţional, 1998 ;
2. **Antonoaie, N., Foriş, T., Sumedrea, S., Constantin, S.** - ***Managementul firmei,*** Constanţa, Editura Leda, 2000 ;
3. **Antonoaie, N.** -***Managementul deciziei*** [A] - Universitatea "Transilvania" Braşov, 1999;
4. **Băcanu, B. –** ***Strategia Organizaţiei,*** Braşov, Editura Infomarket, 1999;
5. **Cândea, R., Cândea, D. –** ***Comunicarea managerială,*** Bucureşti, Editura Expert, 1996;
6. **Curry, Jeffrey Edmund –** ***Negocieri internaţionale de afaceri,*** Bucureşti, Editura Teora, 2000;
7. **Drucker, P.F. –** ***Inovaţia şi sistemul antreprenorial,*** Bucureşti, Editura Enciclopedică, 1993 ;
8. **Foriş, T., Dima, D. (coord.) –** ***Manual de formare managerială în turism,*** Sibiu, Editura Psihomedia, 2001 ;
9. **Fraise, H. –** ***Manuel de l'ingenieur D'affaires,*** Edition Dunod, 1990;
10. **Glouchevitch, Ph.Jugernaut –** ***Cheile succesului german în afaceri,*** Timişoara,Editura Sedona, 1996;
11. **Jones, G. –** ***Primii paşi în afaceri,*** Bucureşti, Editura Teora, 1997;
12. **Kennedy, Gavin –** ***Negocierea perfectă***, Bucureşti, Editura Naţional, 1998;
13. **Koontz, H., O' Donnell, C., Weirich, H. –** ***Management,*** New York, Mc.Graw – Hill Book Company, 1984;
14. **Kotler, P. –** ***Managementul marketingului: analiză, planificare, implementare, control,*** Bucureşti, Editura Teora, 1997;
15. **Mattock, John Ehrenborg –** ***Cum să devii un bun negociator,*** Bucureşti, Editura All Beck, 2001;
16. **Moldoveanu, M., Dobrescu, M. Emilian –** ***Ştiinţa afacerilor,*** Bucureşti, Editura Expert, 1995;
17. **Morariu, D., Pizmaş, D. –** ***Comportamentul consumatorului,*** Deva, Editura Bibliofor, 2001;
18. **Ohmae, K. –*****Inteligenţa strategului.Arta afacerilor în Japonia,*** Bucureşti, Editura Teora, 1998;
19. **Pease, A. –** ***Limbajul trupului,*** Bucureşti, Editura Polimark, 1993;
20. **Popescu, D. –** ***Conducerea afacerilor,*** Bucureşti, Editura Scripta, 1995;
21. **Prutianu Ştefan –** ***Manual de comunicare şi negociere în afaceri,*** Iaşi, Editura Polirom, 2000;
22. **Young, A. –** ***The Manager's Handbook. The Practical guide to succesful management.*** Artur Young, London, Marshall Editions Ltd., 1988;
23. **Thuderoz, Christian –** ***Negocierile. Eseu de sociologie despre liantul social,*** Bucureşti, Editura Ştiinţa, 2002;
24. **Voiculescu Dan D. –** ***Praxiologia afacerilor în societatea umanistă (în pregătire),*** Editura Intact.
25. **Ziglar, Zig –** ***Arta vânzării,*** Bucureşti, Amaltea, 2002;
26. ******* ***Cum să negociem*** **–** Bucureşti, Editura Enciclopedia Rao, 2000;
27. ***** Fundaţia Drucker –** ***Organizaţia viitorului,*** Bucureşti, Editura Teora, 2000; [**Pfeffer, J. –** ***Va repeta organizaţia viitorului greşelile din trecut?***]
28. ***** Locaţii web pe internet –** ***Site – urile oficiale ale marilor companii.***